

airbnb

**Как три простых парня
создали новую модель
бизнеса**

Ли Галлахер



Top Business Awards

Ли Галлахер

**Airbnb. Как три простых парня
создали новую модель бизнеса**

«ЭКСМО»

2017

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Галлахер Л.

Airbnb. Как три простых парня создали новую модель бизнеса /
Л. Галлахер — «Эксмо», 2017 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-699-98656-9

Первая книга о сверхпопулярной компании Airbnb, которая произвела революцию в своей индустрии. Как трем обычным парням удалось вызвать «золотую лихорадку» в туристическом бизнесе и почему сфера их услуг вдруг превратилась в целое социальное явление? Автор книги предлагает заглянуть за кулисы Airbnb и посмотреть, как создавалась компания. В этой книге вы найдете: Понимание того, что делает продукт широко востребованным; Секрет фирмы, позволившей Airbnb стать обладательницей крупнейшего «номерного фонда» в мире; Советы от создателей Airbnb по решению кризисных ситуаций; Вдохновение для создания и ведения собственного бизнеса.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-98656-9

© Галлахер Л., 2017
© Эксмо, 2017

Содержание

ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА	6
Вступление	8
Глава 1	15
Глава 2	34
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Ли Галлахер

Airbnb. Как три простых парня создали новую модель бизнеса

пер. с англ.

Leigh Gallagher

THE AIRBNB STORY

© Copyright © 2017 by Leigh Gallagher. Published by special arrangement with Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

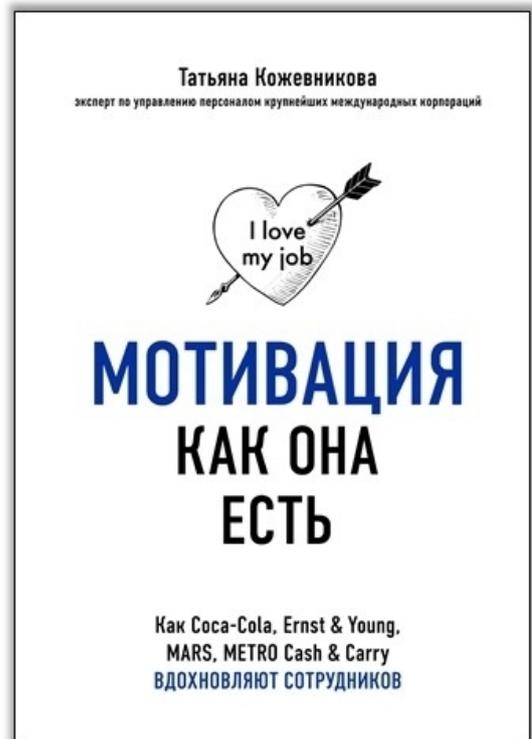
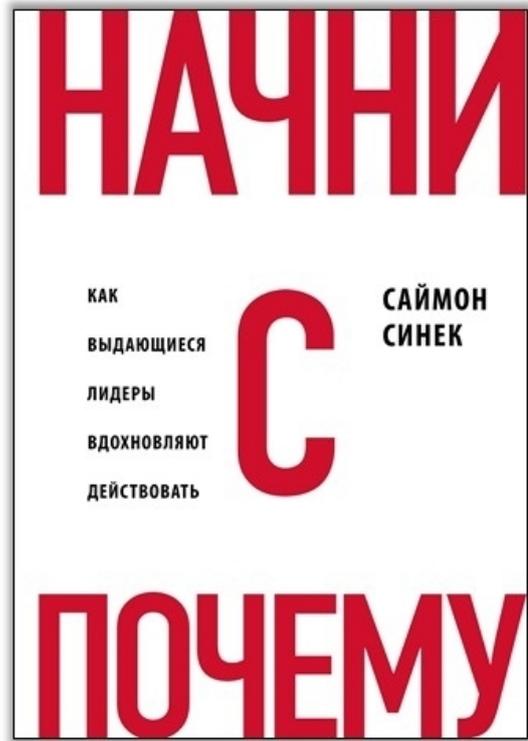
© Перевод. Деревянко Е., 2017

© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2018

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет за собой уголовную, административную и гражданскую ответственность.

*Посвящается Джилу, Зебу, Анне, Ноа и Аве – будущему
хоумшеринга*

ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА



Сильнейшие. Бизнес по правилам Netflix

Netflix – одна из главных развлекательных компаний, поставщик и производитель фильмов и сериалов. Бывший директор по персоналу Патти Маккорд делится бесценным опытом создания команды мечты, нацеленной на общее дело. Она рассказывает, как воспользоваться уроками Netflix и применить разработанные принципы и практики в управлении компанией. Книга поможет вам построить высокоэффективную команду, которой не будет равных на рынке.

Начни с «Почему?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать

Успешная компания начинается не с миллионных инвестиций, она начинается с вопроса «ПОЧЕМУ». Есть лидеры и компании, который пользуются популярностью и имеют определенный успех. А есть те, которые способны вдохновлять других и вести за собой. Последним удается это благодаря тому, что они знают, ПОЧЕМУ существуют. Они имеют высокие цели, бросают вызов обществу, они знают, ПОЧЕМУ делают свое дело. Эта книга для тех, кто хочет вдохновлять людей, и для тех, кто хочет найти того, кто бы вдохновлял их. Эта книга создана не для того, чтобы рассказать вам, что и как делать. Её целью не является обеспечить вас планом действий. Её цель – предложить вам мотив для действий.

Nutella. Как создать обожаемый бренд

Как с нуля построить крупнейшую международную компанию? Как достичь стабильного увеличения спроса и навсегда покорить сердца потребителей? Из этой книги вы узнаете секрет создания бренда-легенды. А также поймете, на каких пяти столпах бизнес-философии стоит компания «Ferrero», кто входит в Объединённую Нацию Сладкоежек и почему именно Наполеон был «отцом» Nutella.

Мотивация как она есть. Как Coca-Cola, Ernst & Young, MARS, METRO Cash & Carry вдохновляют сотрудников

Эксперт в управлении персоналом Татьяна Кожевникова проверила уже существующие и создала собственные методы повышения эффективности сотрудников. Из этой книги вы узнаете, какие «пороки руководителей» губят даже самых замотивированных работников. И как привлечь и удержать в компании лучших.

Вступление

Мы с Брайаном Чески сидели друг против друга в роскошных бархатных креслах лобби-бара отеля Fairmont в Сан-Франциско. Мы оказались там в начале ноября 2015 года, чтобы поговорить по поводу моей идеи написать книгу о его компании Airbnb – онлайн-сервисе краткосрочной аренды частного жилья по всему миру, или хоумшеринга, как это стало принято называть с подачи компании.

То, что с этой целью мы встретились в отеле, само по себе было весьма забавно. Но главная ирония судьбы заключалась в том, что в 2007 году именно этот отель был местом проведения знаменательного международного конгресса дизайнеров, участники которого до отказа заполнили все гостиницы Сан-Франциско. Мест всем гостям не хватило, и тогда Чески и его будущему компаньону Джо Геббиа пришла в голову безумная идея предлагать в аренду надувные матрасы на полу своей четырехкомнатной квартиры в районе Саут-оф-Маркет.

Теперь мы с ним сидели буквально в паре шагов от того места, где Чески, протолкнувшись к одному из наиболее уважаемых им дизайнеров, поделился своей свежей бизнес-идеей. Увы, она была моментально сочтена нелепой и отвергнута со словами: «Будем надеяться, это не единственный твой проект». Эти слова положили начало долгому периоду болезненных отказов и издевок. Но в то же время они обозначили старт компании Airbnb, которой в настоящее время руководит Чески. Сегодня это мощный бизнес, стоимость которого оценивают в 30 миллиардов долларов, со 140 миллионами «размещенных гостей», как в компании называют людей, бронирующих жилье с помощью сервиса, и с примерно тремя миллионами предложений для клиентов. (О терминологии: под общепринятым в международной индустрии туризма термином «размещение» в компании понимается использование путешественником жилья, забронированного через Airbnb; далее в книге пользователи сервиса именуются «размещенные гости» или просто «гости».) А Чески сейчас оказывается в отелях только ради участия в каких-то мероприятиях – вот и в Fairmont он приехал для того, чтобы выступить на Всемирном форуме Fortune, конференции с участием высшего руководства глобальных компаний, которую ежегодно проводит журнал, где работаю я.

После конференции мы с Чески присели в лобби отеля, чтобы обсудить мое предложение. Я надеялась, что он согласится. Так и вышло, но с оговорками. «Проблема с книгой в том, что она зафиксирует образ компании только на какой-то определенный момент времени», – сказал Чески. Я не очень поняла, что он имел в виду, и попросила объяснить. «Мне тридцать четыре. У нас совсем юная компания. И нам многое предстоит сделать». Чески хотел сказать, что было еще слишком рано. По его мнению, все то, что будет написано про Airbnb в книге, опубликованной в 2017 году, быстро устареет, однако читатели запомнят именно это. Медиа и так отстают, заметил он: «Сегодня все считают Airbnb такой, какой она была два года назад».

Эти были соображения амбициозного, но в то же время прагматичного человека. Тем не менее Чески сказал, что готов сотрудничать и надеется, что у меня все получится. Встреча продолжалась десять минут. День был удачный: накануне вечером Airbnb одержала победу в длительной борьбе за отзыв законодательной инициативы, которая бы сильно ограничила операции компании в Сан-Франциско. Чески собирался улететь в Париж на Airbnb Open, ежегодное мероприятие в честь «хозяев» – людей, создающих продукт, который предлагает сайт компании. Пока мы шли по фойе отеля к выходу, он взхлеб рассказывал мне о том, что придумала его команда: в определенный вечер сотни парижских хозяев одновременно устроят торжественные ужины по всему Городу Света. «Это будет один из самых больших в истории званых ужинов», – с восторгом произнес он.

С этими словами тридцатичетырехлетний миллиардер попрощался.

Впервые я услышала про Airbnb в 2008 году. В то время я занималась в Fortune всякими эксцентриками от бизнеса, и до нас дошли слухи о паре ловких предпринимателей, обративших на себя внимание в канун президентских выборов раздачей сувенирных коробок хлопьев для завтрака вымышленных марок «Obama O's» и «Cap McCain's». Таким способом недавние выпускники Род-Айлендской школы дизайна пытались привлечь внимание к своему стартапу AirBed&Breakfast, который помогал хозяевам сдать место для ночлега в своем доме тем, кто в этом нуждался. Я решила, что, хотя эта бизнес-идея отнюдь не оригинальна, трюк с хлопьями выглядит прикольно, кроме того, он получил некоторую известность в стране. В итоге мы составили короткую заметку для журнала, и больше я об этом не вспоминала.

Однако через год-два о компании Airbnb стали говорить все больше и больше. Ею заинтересовался наш отдел высоких технологий, а на одном из совещаний кто-то упомянул ее в числе заслуживающих особого внимания. «Минуточку, – подумала я, – это те самые ребята?» Моя работа в Fortune была далека от технологической тематики, соответственно, я не всегда понимала, о чем речь, когда дело касалось компаний из Кремниевой долины. Однако я чувствовала, что в то же время это позволяет мне смотреть на вещи трезво, не попадая под влияние самовлюбленной эйфории, которой прямо-таки веяло от области IT. Будучи ответственной за рейтинг «40 моложе 40», я привыкла к тому, что сегодняшние громогласные заявления о своем судьбоносном глобальном значении частенько оборачиваются едва ли полным крахом назавтра. Иногда мне даже доставляло некоторое удовольствие напоминать о том, что я с самого начала считала некоторые проекты, в итоге лопнувшие, надуманными, а внимание к ним обычной шумихой. Тогда мне казалось, что и эта новая компания относится к той же серии.

Я тут же составила в уме целый список уже существующих компаний, предлагающих в аренду чье-то жилье, полностью или частично: HomeAway.com, VRBO.com, Cochsrfing.com, BedandBreakfast.com. Чем же таким особенным эта новая компания выделяется на их фоне? Помню, как я сидела в редакции и ворчала, что все, на что способны эти стартапы, так это взять старую идею, переупаковать ее в модный красивый вебсайт максимально простой разработки и заново выпустить в свет как нечто совершенно новое.

Тем не менее очень скоро выяснилось, что эта компания сильно отличается от всех остальных. Airbnb быстро стала «темой». Да, через их сайт можно было найти квартиру или дом на ночь, однако здесь народ начал выкладывать и более экстравагантные предложения: дом на дереве, жилую баржу, замок, индейский вигвам. Новый способ путешествовать дешевле и интереснее особенно привлекал миллениалов, радостно откликнувшихся на возможность пожить в чьем-то доме за пределами обычных туристических районов и пообщаться с себе подобными, заплатив за все это удовольствие намного меньше, чем пришлось бы отдать за комнату в отеле. Количество предложений и бронирований стало зашкаливать. Уже в 2011 году Airbnb привлекла финансирование на сумму 112 миллионов долларов, оценивалась инвесторами более чем в миллиард и предоставила через свой сайт миллион ночевок. В течение нескольких последующих лет эти цифры полностью померкли: миллион бронирований превратился в пять, потом в десять, пятьдесят, а к концу 2016 года – в сто сорок миллионов «размещений», причем семьдесят миллионов пришлось на предыдущие двенадцать месяцев. Оценка компании подскочила до 10 миллиардов долларов, затем до 25, и в итоге – до 30 миллиардов на момент написания этих строк. При этом аналитики считают, что узнаваемость компании и ее проникновение на рынок жилья остаются невысокими, и предсказывают ей рост в разы.

В случае подобного успеха трудно удержаться от попытки понять, почему, собственно, он случился. Что касается Airbnb, причины были отчасти экономическими: во время Великой рецессии предложение зарабатывать на собственном жилище и путешествовать дешевле оказалось очень кстати. Самыми первыми клиентами Airbnb стали миллениалы, только начинавшие осваиваться в качестве квартиросъемщиков, однако, что любопытно, средний возраст хозяина в США – сорок три года. На фоне падения уровня доходов и роста цен на городские

квартиры каждый мог попробовать монетизировать свое жилище, даже если оно ему не принадлежало. Средний доход американского хозяина составлял в 2015 году около 6000 долларов в год, но многим удавалось получать гораздо больше (термины «гость» и «хозяин», равно как и «хоумшеринг», появились в Airbnb, но получили широкое распространение за пределами компании, и здесь они используются без какой-либо иронии). Путешествующим тоже все это нравилось – и цены, и возможность получить новые впечатления. Опросы показали, что хотя многие люди еще не пользовались Airbnb, те, кто уже попробовал это сделать, часто становятся постоянными клиентами.

Впрочем, Airbnb цепляет не только низкими ценами и изобилием предложений, но чем-то большим: она предлагает другие, особенные впечатления от поездок. Даже возможные мелкие неудобства вписываются в контекст желания чего-то более уютного и «рукотворного», чем проживание в стандартных отелях. Кроме того, Airbnb активно подчеркивает возможность останавливаться не в традиционных туристических местах, а в других районах, где можно лучше ощутить колорит местной жизни. Эти элементы особенно хорошо сработали в отношении миллениалов, которые демонстрируют нарастающую разочарованность крупными брендами и все большую тягу к приключениям. Они с детства привыкли к интернет-общению, поэтому пожить дома у людей, знакомых только по онлайн, не представляет для них особой проблемы. Впрочем, многие находят все это привлекательным.

Новообретенная возможность останавливаться в домах других людей удовлетворила и другую, значительно более важную потребность – в опыте, который в большей степени основан на человеческом контакте. Снять жилье через Airbnb или принять кого-то у себя дома означает вступить в очень тесные отношения; даже если хозяин или хозяйка дома отсутствуют физически, чтобы не мешать вам, они постараются так или иначе произвести хорошее впечатление. Зайдя в чужой дом в районе города, куда вы вряд ли попали бы обычным образом, вы можете почувствовать, будто вас что-то связывает с этими людьми. А если хозяева присутствуют, то зачастую это ощущение родства усиливается многократно. («Путешествуйте по-человечески» – один из первых рекламных слоганов компании, который до сих пор в ходу.)

Разумеется, все может пойти не по плану – и такое случается. Но в подавляющем большинстве случаев все происходит так, как было задумано, а наша вера в человечество немного укрепляется. И это в эпоху, когда общество разобщено как никогда прежде, рекордное количество людей живет в одиночестве, и мы все больше времени проводим в изолированном пространстве своих автомобилей, пригородных домов, с головой погружаемся в работу или просто бредем куда-то с воткнутыми наушниками, не поднимая головы.

«Весь мир – ваш дом» – миссия, провозглашенная Airbnb, которую она упорно воплощает в жизнь. Компания заявляет, что благодаря ее платформе можно получить качественно новый опыт, который она называет «путешествие по миру – нашему общему дому». Конечно, можно по-разному относиться к такому безудержному идеализму, однако реальный опыт, который предлагает компания, действительно связан с тем, что мы утрачиваем, все более отдаляясь друг от друга. Ночлег в единственном в своем роде месте, заботливо подготовленном для вас реальным человеком (пусть даже этот человек является сотрудником управляющей компании, предоставляющей жилье, – что в наши дни часто встречается у Airbnb, особенно на традиционных отпускных направлениях), затрагивает такие чувства, о существовании которых мы уже стали забывать и которых нам на самом деле не хватает.

Разумеется, не все разделяют данное мнение, да и развитие Airbnb происходило не без осложнений. Во многих городах и муниципальных образованиях главная составляющая деятельности Airbnb, а именно кратковременная сдача частным лицом внаем своего жилья целиком или частично, является незаконной. Нормативные акты различаются от города к городу и от страны к стране, но по мере развития Airbnb все большее число ее оппонентов использует законодательство для критики компании – прежде всего с целью предотвратить грозящее

им разорение. Во враждебную коалицию странным образом объединились либеральные политики, лобби домовладельцев, профсоюзы и гостиничный бизнес, которых провоцирует любое упоминание об Airbnb, как красная тряпка быка. Ассоциации собственников жилья и жители многих городов протестовали против нескончаемой череды постояльцев, которые благодаря Airbnb наводнили их дома и изменили жизнь целых районов. Помимо прочего, критики утверждают, что Airbnb вступила в сговор с профессиональными операторами на рынке недвижимости, и теперь они придерживают жилые дома для их полномасштабной сдачи в аренду через компанию. Это, по словам недовольных, снижает объем предложения на рынке и ухудшает и без того плохую ситуацию с доступным жильем. В некоторых городах, в том числе Нью-Йорке и Сан-Франциско, борьба с развитием компании вышла на уровень местных законодательств. И чем больше растет Airbnb, тем шумнее и ожесточеннее становится эта борьба.

За годы существования Airbnb пришлось иметь дело со всевозможными нежелательными последствиями контактов незнакомых между собой людей, включая воровство, нападения и случаи халатности хозяев, приводившие к трагическим происшествиям с самыми тяжелыми последствиями. В последние годы компании пришлось столкнуться с еще одним злом – расовой и другими разновидностями дискриминации.

Пожалуй, это и неудивительно. Открытая платформа, на которой люди взаимодействуют друг с другом, будет отражать ровно то, что происходит в обществе в целом. Компания строит свой бренд на добрых отношениях людей между собой, но добры отнюдь не все представители человечества, вне зависимости от того, во что хотят верить в Airbnb.

Медиа раздувают истерию вокруг подобного рода историй, и она оказывает сильное впечатление на людей, знающих о существовании Airbnb только по заголовкам. Один человек, которому я сказал, что пишу эту книгу, предупредил: «Выпускай книгу поскорее, пока они не накрылись». В разгар скандала с дискриминацией я получила строгое голосовое сообщение от папы: «Надеюсь, ты слушаешь радиорепортаж по NPR о том, как Airbnb дискриминирует черных?» (Сама по себе Airbnb не занималась дискриминацией, это делали люди на сайте. Однако Airbnb продемонстрировала неспособность предупреждать столь серьезные проблемы, и многие сочли это заслуживающим критики.)

Одновременно с этим возрастной диапазон пользователей Airbnb вышел далеко за рамки демографической прослойки миллениалов. Сегодня к ним относятся и беби-бумеры, и пенсионеры, и многие другие, включая знаменитостей вроде Гвинет Пэлтроу или Бейонсе, так что многим из самых первых пользователей, считавших Airbnb пионерами смелого социального эксперимента, теперь компания кажется мейнстримом.

И, хотим мы этого или нет, но Airbnb завладела умами. Она стала приметой времени. По поводу ее отпускают шуточки в Saturday Night Live. Ее вписали в сюжетную линию «Кремниевой долины» на НВО. Она даже была ответом на вопрос в Jeopardy! Похоже, что осталось недолго ждать появления кинокомедии, обыгрывающей какую-нибудь путаницу с хозяевами и гостями Airbnb. Компанию также стали хитроумно использовать в рекламных целях: за несколько недель до выхода последней части франшизы «Черепашки-ниндзя» в 2016 году на Airbnb появилось «логово черепашек» – квартира в нью-йоркском районе Трайбека, которую специально арендовали и декорировали киностудии Nickelodeon и Paramount Pictures. Кроме того, на сайте можно с успехом демонстрировать образцы личной креативности: во время знаменитой снежной бури, накрывшей северо-восточные штаты в начале 2016 года, один ушлый хипстер из Бруклина построил и разместил на Airbnb «Дизайнерское зимнее иглу на двоих». (Описание гласило: «Это идеальное убежище на время снежного апокалипсиса, целиком выдержанное в духе изобретательности и альтернативного стиля жизни». Компания убрала это предложение с сайта, как не соответствующее правилам, но вознаградила креативного автора купоном на пятьдесят долларов.)

Мысль, положенная в основу бизнеса Airbnb, отнюдь не нова. Чески любит вспоминать, что единственным человеком, не обругавшим его идею в самом начале, был его дед, который в ответ на рассказ внука о своем начинании кивнул и сказал: «Ну да, так мы раньше и путешествовали».

Это действительно так: многие люди подтвердят, что они участвовали в хоумшеринге задолго до появления Airbnb или даже интернета, только называлось это по-другому – съемом квартиры, пансионом, общежитием или как-то еще. Многие известные исторические личности пользовались эквивалентами Airbnb своей эпохи. С начала октября по 22 ноября 1963 года Ли Харви Освальд платил восемь долларов в неделю за комнату в доме в жилом квартале Оук Клифф в Далласе (сейчас в этом доме расположен музей). Основатель и председатель совета директоров сети Four Seasons Айседор «Иззи» Шарп упоминал, что впервые узнал о том, что такое гостеприимство, в детстве, когда его родители стали пускать постояльцев в свою квартиру в еврейском гетто Торонто. Уоррен Баффетт также рассказывает, что его семья часто принимала проезжих гостей – в том числе и Джорджа МакГоверна во время его президентской кампании. Не так давно в Википедии появилась статья «Homeshare», и Airbnb в ней даже не упомянута.

Моего близкого человека растила мать-одиночка, и он с детства привык к квартирантам, занимавшим пустующую комнату в квартире. Спустя несколько десятилетий он занялся этим и сам, запустив в свой трехэтажный дом в Бруклине постояльцев-студентов. Вскоре я познакомилась с айтишником из Голландии Люсьеном, занявшим спальню на первом этаже, и студенткой-француженкой Арианой, которая поселилась на последнем, а также их припасами в холодильнике и необычными для нас европейскими туалетными принадлежностями в ваннах. Все лишнее пространство должно приносить пользу, говорит мой партнер, но, кроме того, ему действительно нравится возможность общаться с иностранными студентами.

Разумеется, современные сервисы краткосрочной аренды отпускного жилья – крупные игроки вроде Home Away или VRBO, нишевые сайты вроде BedandBreakfast.com и объявления на Craigslist или на сайтах объявлений – тоже появились раньше Airbnb. «Один из ключевых элементов экономики совместного потребления – то, что сами по себе идеи не новы», – отмечает профессор Нью-Йоркского университета Арун Сундарараджан, автор книги «Экономика взаимности: конец работы по найму и взлет народного капитализма»¹.

Новизна состоит в том, чтобы, как это сделала Airbnb, убрать лишние барьеры и построить простую и удобную платформу, доступную для всех желающих ею воспользоваться. В отличие от своих предшественников, Airbnb вложилась в услуги профессиональных фотографов, обеспечивающих привлекательность изображений, в предложениях на сайте фигурирует описание личности арендодателя, а поиск, работа с сообщениями и оплата услуг не требуют каких-либо особых усилий и работают без сбоев и проблем. (Некоторые считают, что Airbnb не относится к высокотехнологичным компаниям, поскольку она занимается арендой помещений. Однако ее техническая инфраструктура – одна из самых передовых в Кремниевой долине.) А еще компания создала ряд инструментов для повышения уровня доверия, например, взаимные отзывы, оставлять которые могут только те, кто воспользовался услугой, и верификация пользователей. Одним из самых важных, но редко упоминаемых преимуществ Airbnb является ориентированность на города. До ее появления на рынке подавляющее большинство компаний предлагали в аренду летние дома и традиционные курортные направления. Основные предложения Airbnb – это, напротив, отдельные 2–4-комнатные квартиры в крупных городах, что обеспечивает максимальную привлекательность компании для многих путешествующих и делает ее грозным конкурентом гостиничного бизнеса. Airbnb дала обычным людям, даже тем, чьи притязания в области недвижимости ограничиваются съемной студией, возможность

¹ Англ. «The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism». – *Здесь и далее прим. ред.*

извлекать выгоду из своих помещений, и это оказало преобразующее воздействие и на квартиросдатчиков, и на путешествующих. Их предложение звучало урбанистично, просто и отвечало запросу миллениалов; а поскольку в онлайн-бизнесе масштаб порождает масштаб, с определенного момента остановить развитие Airbnb стало очень трудно.

Помимо ущерба, нанесенного гостиничному бизнесу, организованному туризму, рынку недвижимости и привычному образу жизни, Airbnb подорвала устои классической теории менеджмента. Одна из уникальных черт компании – полное отсутствие управленческого опыта у ее основателей на момент создания Airbnb и то, с какой скоростью Чески, Геббиа и Натан Блечарзик (которого Чески и Геббиа пригласили как сооснователя, отвечающего за техническую часть, спустя неделю после начала работы) сумели освоить навыки руководства. Очень быстро компания стала зрелой, со зрелыми ценностями и планами – и отнюдь недетскими проблемами. Многие другие компании, вырастая до схожих размеров, теряли своих основателей или переживали приход команды «профессиональных» менеджеров. Трое лидеров Airbnb до сих пор остаются вместе у штурвала построенного ими ракетносца.

Наиболее поразительную эволюция произошла с Чески – главным исполнительным директором Airbnb, которому на данный момент тридцать пять лет. Ему пришлось ускоренными темпами пройти путь от полного аутсайдера, не имеющего не только никакого представления об устройстве бизнеса, венчурных инвесторах или презентациях, но и каких-либо особых технических навыков, кроме умения создать простенький вебсайт, до управляющего компанией стоимостью более 30 миллиардов долларов с более чем 2,5 тысячи работников.

Хотя львиная доля заслуг принадлежит Чески, своим существованием Airbnb обязана сочетанию качеств всех троих своих основателей. Ровесник Чески, Геббиа – нешаблонно и смело мыслящий дизайнер, с детских лет показывавший задатки предпринимателя. Тридцатитрехлетний Блечарзик – невероятно талантливый инженер-разработчик, заработавший свой первый миллион на продажах софта собственной разработки через интернет еще старшекласником. Именно он собственноручно создал бэкбон и инфраструктуру, во многом определившие успех Airbnb. Каждый из этой троицы совершенно непохож на остальных; лидером компании стал Чески, а Геббиа и Блечарзик определили для себя сферы ответственности, наиболее соответствующие их талантам.

Когда моя книга готовилась к выходу в свет, Airbnb собиралась объявить новость, которая, как пообещал Чески, станет важнейшим шагом в молодой жизни Airbnb и ознаменует начало перехода к новой стратегии. Компания планировала выйти за рамки предоставления жилья и перейти к «остальному путешествию», для чего разрабатывались новые продукты, инструменты и впечатления. Теперь Airbnb собирается не просто быть платформой для бронирования проживания, но и обеспечивать пользователей возможностью выбирать уникальные для какого-то региона занятия – например, потренироваться с супермарафонцами в Кении или поучиться выращиванию бонсай у энтузиастов этого дела в собственном городе. Компания планирует бронировать места в ресторанах, организовывать наземные, а с течением времени и воздушные перевозки. Это смелый шаг и огромное новое поле деятельности для такой молодой компании, особенно учитывая тот факт, что объем ее основного бизнеса ежегодно удваивается.

Действительно, Airbnb развивается и меняется настолько быстро, что огромные перемены произойдут и сразу после того, как будет отпечатан тираж этой книги, и вскоре после этого. Лишь заканчивая собирать материал, я начала понимать, что имел в виду Чески во время той нашей встречи в отеле Fairmont. Позже, узнав о грядущем переходе к этим новым направлениям, я в шутку сказал Чески, что, по всей видимости, быть в полном шоколаде, предоставляя жилье, стало для Airbnb «делом прошлым». Он посмотрел на меня и без какой-либо иронии произнес, указав на презентацию о новшествах, которую мы только что рассмотрели: «Надеюсь, что и это очень скоро станет для Airbnb делом прошлым».

Создание и развитие Airbnb было непростым делом для троих ее основателей, и на пути им то и дело попадались серьезные помехи. Впрочем, их будет еще немало: юридические проблемы компании далеки от разрешения, а печальные истории и примеры отвратительного поведения гостей и хозяев вряд ли останутся в прошлом. Большие испытания ждут основателей и в связи с развитием новых направлений, и в связи с подготовкой компании к IPO². До сих пор Airbnb удавалось удерживаться на тонкой грани между необходимостью масштабирования роста и сохранения заявленной с самого начала «миссии», в первую очередь благодаря тому, что у нее была возможность выбирать инвесторов, согласных с ее представлениями о горизонтах развития. Но с выходом на фондовый рынок Airbnb придется постараться увязать свои ощущения целей с диктатом крупных институциональных инвесторов, выбрать которых уже не придется.

Как бы то ни было, но Airbnb уже оказала мощное и устойчивое влияние. Она показала рекордные темпы роста и разрушила представления о том, как надо руководить компанией стоимостью в 30 миллиардов. Она заставила нас переосмыслить свое отношение к окружающему пространству и к незнакомым людям. Она изменила способы путешествовать и открыла новый рынок «альтернативного ночлега», на который сегодня выходят не только десятки стартапов, но и крупнейшие гостиничные сети. Теперь Airbnb собирается изменить наши впечатления о новых местах и наш образ жизни дома. И все это удалось компании – вопреки всему, после множества отказов, на фоне мощного, хорошо финансируемого противодействия целой отрасли – просто потому, что трое не слишком опытных парней заразились странной и довольно дерзкой идеей. Рассказ о том, как Чески, Геббия и Блечарзик сумели зайти так далеко, представляет собой вполне себе эпическую историю. А еще он послужит вдохновляющим примером для обладателей смелых идей, которым говорят, что ничего у них не выйдет.

Вот эта история.

² Initial Public Offering (IPO) – первичное публичное размещение акций.

Глава 1

Смекалка

*Должен сказать тебе одну вещь. Однажды мы создадим
компанию, и о ней напишут книгу.
Джо Геббиа*

История появления на свет Airbnb уже вошла в число преданий Кремниевой долины, и не только. В октябре 2007 года два безработных выпускника Школы дизайна снимали четырехкомнатную квартиру в Сан-Франциско. Чтобы подзаработать на аренду, приятели придумали пускать участников большой конференции разработчиков, которым не хватило мест в забитых до отказа гостиницах города, на ночлег на надувных матрасах в свою квартиру. В определенных кругах эта история обрела статус легенды наравне с прочими историями основания знаменитых компаний, вроде появления на свет подошвы кроссовок Nike в результате того, что Билл Бауэрман залил жидкий уретан в вафельницу своей жены, или сборки Биллом Хьюлеттом и Дэйвом Паккардом звукогенератора в ныне знаменитом гараже Паккарда.

На самом деле история Airbnb начиналась за несколько лет до того, летом 2004 года, в учебной мастерской Род-Айлендской школы дизайна в Провиденсе, в трех тысячах миль от Сан-Франциско. Двое студентов, Брайан Чески и Джо Геббиа (Геббиа был на четвертом году обучения пятилетнего сдвоенного курса художественного и промышленного дизайна, а Чески был дипломником) участвовали в учебном проекте для Conair Corporation – компании, известной в основном своими фенами и товарами для дома. Компании часто работали в партнерстве со школой, чтобы использовать возможности студентов факультета промышленного дизайна. На этот раз группа студентов факультета должна была в течение шести недель заниматься исключительно дизайном продукции Conair. Большая часть работы делалась в Школе дизайна, но права на ее результаты принадлежали компании, а студенты получали практический опыт и гонорар. По окончании проекта они должны были представить свои идеи руководству Conair.

Студенты работали парами, и Чески с Геббиа решили работать вместе. Они уже давно знали друг друга, познакомившись на почве общего интереса к спорту. Чески организовал хоккейную команду в колледже, а Геббиа начинал собирать баскетбольную. В общем списке интересов учащихся Школы дизайна спорт занимал едва ли не последнее место, и для того чтобы сделать свои команды популярными, новые знакомые разработали масштабный маркетинговый план. Они организовали сбор средств, создали график соревнований, разработали новую экипировку и придумали разные креативные штучки, делающие имидж команд несколько хулиганским, не стесняясь при этом прибегать и к туалетному юмору. У них получилось: игры чемпионатов школы стали популярными среди студентов и привлекли внимание соседей из Университета Брауна, а также весьма колоритного персонажа – тогдашнего мэра Провиденса Бадди Чанци, который согласился стать «почетным тренером» хоккейной команды. «Думаю, это была одна из самых сложных маркетинговых задач, которую можно себе представить. Как загнать студентов художественной школы на спортивное мероприятие в пятницу вечером?» – говорил впоследствии Геббиа в интервью для Fast Company.

Не считая этих подвигов, стажировка на Conair стала первым опытом работы Чески и Геббиа в совместном проекте. Каждую неделю студенты – участники проекта отправлялись в автобусе на инструктаж в офис Conair в Стэмфорде, штат Коннектикут, а затем возвращались в Провиденс продолжать свои разработки. Геббиа и Чески трудились не покладая рук и часто задерживались в мастерских до поздней ночи. Они не стеснялись полет своей фантазии и лишь на защите проектов перед менеджерами Conair поняли, насколько высоко она воспарила. Все

остальные группы показали разнообразные версии дизайна фенов, а вот у Чески и Геббиа оказалось иное представление о перспективах Snap. Они продемонстрировали серию креативных товарных идей, вроде самостирающейся рубашки со встроенным мылом. «Все было написано на их лицах», – говорит Геббиа о начальстве Snap. Ответственный за проект менеджер отдела маркетинга сказал Чески, что тот перепил кофе. «Да я вообще кофе не пью», – ответил на это Чески. Для обоих этот опыт стал откровением – не в смысле фенов для волос, а в том, на что они способны совместными усилиями. «Каждый из нас отталкивался и продолжал идею другого. Поэтому когда мы с Джо объединяемся, идеи обычно становятся крупнее, а не мельче», – говорит Чески. Так же считает и Геббиа: «Я уже знаю – если мы [с Брайаном] вместе увлеклись какой-то идеей, у нас может получиться совсем не то, что у остальных».

Уже в то время Геббиа предчувствовал их совместное будущее. В предыдущем месяце состоялась выпускная церемония Чески. Событие получилось запоминающимся: актовую речь поручили произнести Чески, и он устроил целое представление с танцами в стиле Майкла Джексона. Спустя несколько дней Геббиа пригласил своего друга перекусить в пиццерии. Их совместная студенческая жизнь подошла к концу, и он решил поделиться своим предчувствием. «Должен сказать тебе одну вещь. Однажды мы создадим компанию, и о ней напишут книгу», – сказал Геббиа.

Чески оценил чувства друга. («Он посмотрел на меня, а потом вроде как отшутился», – говорит Геббиа). Но несмотря на этот «эпизод из «Касабланки», как они его назвали впоследствии, Чески понимал, что должен заниматься устройством собственной жизни и найти приличную работу. В конце концов, разве не ради этого все затевалось? Чески вырос на севере штата Нью-Йорк. Его родители были социальными работниками, которые изо всех сил старались обеспечить своим детям свободу выбора занятий по душе. Сейчас его мать, Деб, работает фандрэйзером Политехнического института Ренсслера, а отец, Боб Чески, вышел на пенсию в 2015 году, проработав сорок лет в госучреждениях штата Нью-Йорк. И мать, и отец одобряли интерес своего сына к искусству; школьная учительница рисования часто повторяла, что видит в Брайане задатки великого художника. Родители очень радовались, когда его приняли в Школу дизайна, однако они опасались сложностей в поиске работы с таким образованием. («Мы боялись, что он будет голодным художником», – говорит Деб Чески). Брайан не хотел их огорчать, и, проучившись половину строка в колледже, сменил специализацию с художника-оформителя на художника-конструктора, поскольку устроиться на работу с таким дипломом было бы намного проще. В 2004 году Чески с Геббиа попрощались, и, после короткого воссоединения для работы в проекте с Snap, Чески уехал в Лос-Анджелес, чтобы начать новую жизнь в качестве дизайнера.

Перед отправкой родители Чески купили ему костюм и машину Honda Civic, которая должна была ожидать его в аэропорту прибытия. (Деб Чески договаривалась о доставке машины, пока ее сын примерял костюм в универмаге Macy's. Она объяснила автодилеру, что покупает машину сыну, который переезжает в Голливуд. «Он спросил: «Он что, собирается в кино сниматься?» А я ему: «Нет, но все равно ничего хорошего – он собирается дизайнером работать».)

Приехав в Лос-Анджелес, Чески поселился у друзей по Школе дизайна и начал работать в дизайнерской фирме 3DID. Первые несколько месяцев работа ему нравилась – он занимался дизайном для крупных компаний вроде ESPN или Mattell. Но вскоре ему стало понятно, что это была не совсем та работа, на которую он рассчитывал. Он мечтал стать новым Джони Айвом или Ивом Беаром – дизайнерами, переосмыслившими продукцию компаний Apple и Jawbone. Но повседневная работа оказалась скучной, редко выходящей за рамки рутинного исполнения. «Это не было какой-то ерундой, просто совершенно не соответствовало тому, что сулил колледж», – говорит он. Знаменитая школа сделала Чески идеалистом, готовым менять окружающий мир. Его учили, что почти любую проблему можно решить с помощью творче-

ского подхода: если ты что-то придумал, значит, это можно спроектировать, а раз так, то можно спроектировать и целый мир, в котором ты хочешь жить. Дизайнер может изменить мир. «А в Лос-Анджелесе мне пришлось посмотреть правде в глаза. Вот тебе реальный мир. И он совсем не такой, как ты думал», – говорил он позднее.

Чески был не в восторге и от Лос-Анджелеса. «Дорога на работу занимала полтора часа в один конец, и все это время я находился один в машине», – вспоминает Чески. Он чувствовал разочарованность, ему казалось, что он сделал неправильный выбор. «Я ощущал, что моя жизнь проходит мимо, а я все еду в машине; дорога вперед исчезает на горизонте, а в зеркале заднего вида всегда один и тот же пейзаж, – сказал он в 2013 году, беседуя с журналисткой Сарой Лэйси. – Это было что-то вроде – и так вот теперь всю жизнь? А в колледже они говорили совсем про другое».

Тем временем Геббиа успел закончить Школу дизайна и переехать в Сан-Франциско. Здесь он устроился работать художником-оформителем в издательстве Chronicle Books и поселился в четырехкомнатной квартире на Рауш-стрит в районе Саут-оф-Маркет. Кроме того, Геббиа пробовал себя в предпринимательстве, пытаясь наладить выпуск подушек, которые он придумал во время учебы в колледже, для удобства сидения студентов во время длинных критических разборов их работ. Изделие было выполнено в виде задней части тела и получило вызывающее название CritBuns³. Оно победило в престижном конкурсе Школы дизайна, наградой в котором была оплата разработки и производства опытной партии для бесплатной раздачи всем выпускникам. Геббиа умудрился найти производителя, готового сделать пресс-форму и изготовить восемьсот штук CritBuns за четыре недели – точно к дате выпуска. На следующий день Геббиа зарегистрировал компанию, чтобы превратить свое детище в бизнес. (Геббиа с малых лет демонстрировал склонность к извлечению прибыли из искусства: в третьем классе он продавал одноклассникам свои рисунки черепашек-ниндзя по два доллара за штуку. Бизнес накрылся, когда родители учеников пожаловались его учителю.)

В частых телефонных разговорах Геббиа рассказывал Чески о CritBuns, и вместе они обсуждали идеи, которые могли бы предложить 3DID. Каждый телефонный разговор заканчивался одинаково: Геббиа просил Чески подумать о переезде в Сан-Франциско, чтобы они могли создать компанию и начать совместный бизнес. Чески отказывался переезжать по единственной причине – в этом случае у него пропадала медицинская страховка. Однажды Чески получил посылку на свой рабочий адрес. Открыв ее, он увидел пару CritBuns серийного производства. У Геббиа все же получилось выпустить их на рынок: он получил большой заказ от магазина дизайнерской продукции Нью-Йоркского музея современного искусства – предел мечтаний каждого дизайнера. Чески вспоминает, что подумал тогда: «А ведь ему удалось!» («Это была такая легкая подначка. Напоминание: не забывай, мы вдвоем еще и не такое сможем», – говорит Геббиа).

Этого оказалось достаточно, чтобы Чески принялся за поиски работы в Сан-Франциско. В начале 2007 года он узнал о вакансии в приобретавшей тогда популярность компании Method, которая занималась бытовой химией с акцентом на экологичность и качественный дизайн упаковки. Чески решил, что это выход: он окажется в Сан-Франциско и сможет работать на компанию, которая придает большое значение дизайну и больше соответствует его личным взглядам. Он прошел несколько этапов собеседований, сделал пробный проект, представил его комиссии из пяти представителей топ-менеджмента, и с каждым этапом перспектива нравилась ему все больше. Но работу он не получил – в последний момент выбор пал на другого кандидата. Чески приуныл.

Зато он полюбил Сан-Франциско, куда несколько раз приезжал на собеседования. Ему понравилась энергетика города, а творческие и предприимчивые персонажи из окружения

³ Буквально – критическая попка. – Прим. пер.

Гедбиа напомнили ему об атмосфере школы. (Гедбиа стал ответственным арендатором квартиры на Рауш-стрит и превратил ее в некое подобие кооператива дизайнеров, тщательно отбирая сожителей-единомышленников.) Чески с Гедбиа начали всерьез обдумывать вопрос, какую компанию они могли бы создать вместе. К этому моменту Чески уволился с работы (к большому огорчению своих родителей) и начал воплощать собственный план. Ему предложили преподавать промышленный дизайн в Университете штата Калифорния в Лонг-Бич, и он все больше вовлекался в жизнь сообщества лос-анджелесских дизайнеров. В итоге он решил, что останется жить здесь, а несколько дней в неделю будет проводить в совместной работе с Гедбиа в Сан-Франциско.

Однако в сентябре двое сожителей Гедбиа неожиданно съехали после того, как арендодатель повысил плату, и он принялся еще настойчивее убеждать Чески переехать в Сан-Франциско и занять одну из комнат. Одного соседа он уже нашел, а Чески был идеальным кандидатом на роль второго. Но тот колебался. Для него это было дороговато, да к тому же им с Гедбиа пришлось бы платить за аренду всей квартиры еще месяц, поскольку третий жилец не собирался въезжать до ноября. Чески начал было проталкивать идею об аренде у Гедбиа его дивана на три дня в неделю (ничего не напоминает?), поскольку тогда он мог позволить себе жить на два города. Однако Гедбиа считал это предложение нелепым. Сроки поджимали, сожителей не предвиделось, и Гедбиа решил, что откажется от квартиры. Но утром того дня, когда он должен был связаться с арендодателем, ему позвонил Чески и сказал, что согласен: он забирает одну из комнат.

Чески не стал задерживаться с отъездом из Лос-Анджелеса. Он распрощался с подружкой, объявил новости своим соседям, оставил квартиру с большей частью своих пожитков и вторичным вечером отправился в Сан-Франциско за рулем своей Honda. Двигаясь вдоль побережья в темноте, он мог видеть только небольшой участок шоссе впереди по ходу движения, но это было совсем не похоже на ту пустую однообразную дорогу, которой ему виделась его жизнь до сих пор. Дорога на Сан-Франциско предвещала новые возможности.

Как Craigslist и Couchsurfing.com, только выше классом

Легенда гласит, что по прибытии Чески на Рауш-стрит Гедбиа сообщил ему, что он на грани потери квартиры, арендная плата выросла до 1150 долларов, и внести ее необходимо в течение недели. На банковском счете Чески лежала всего тысяча долларов. На самом деле о повышении арендной ставки было известно уже несколько недель, равно как и о необходимости платить за всю квартиру в отсутствие третьего сожителя, и оба приятеля ломали голову над тем, как заработать денег, еще когда Чески оставался в Лос-Анджелесе. Одна из идей касалась Всемирного конгресса международного совета обществ промышленного дизайна/Американского общества промышленного дизайна (ICSID/IDSA) – международной конференции дизайнерских сообществ, которая должна была проходить в Сан-Франциско в конце октября. В город должны были приехать несколько тысяч дизайнеров, и друзья понимали, что отели будут набиты битком, а цены в них подскочат.

Почему бы не использовать пустующее пространство квартиры под домашний полупансион для участников конференции, подумали они. В конце концов, их же учили в Школе дизайна, что любые проблемы решаются творческим подходом. У Гедбиа в кладовке как раз оказалось три надувных матраса, оставшихся со времен его участия в походе. Квартира была просторной, к услугам постояльцев были кухня, гостиная и целая свободная комната. Цену можно было сделать невысокой и даже предложить завтраки, а рекламу дать в блогах, посвященных дизайну, которые, как они были уверены, читают все участники мероприятия.

Чем больше Гедбиа и Чески обсуждали эту идею, тем больше приходили к выводу, что она кажется настолько дикой, что может и сработать. Срок взноса за аренду приближался,

терять им было особо нечего. Они стали набрасывать каркас и эскизы интернет-сайта для своего предложения. Сразу же по приезде Чески они наняли фрилансера, умевшего работать с HTML, для создания простенького сайта на базе этих эскизов. Услугу назвали AirBed&Breakfast. В итоге получился полноценный интернет-сайт, который рассказывал о самой услуге («Двое дизайнеров создали новый способ приобщиться к конференции ISDA этого года»), объяснял, как она работает, и предлагал аренду надувных матрасов по 80 долларов за штуку (с учетом дополнительных услуг в виде балкона на крыше, «библиотеки дизайнера», «мотивирующих постеров» и 3D-полиграфии). Один из «отзывов» гласил: «Это как Craigslist и Couchsurfing.com, только выше классом».

Гэббиа и Чески написали электронные письма с просьбой помочь в продвижении своего сайта и разослали их организаторам конференции и в дизайнерские блоги. Организаторы конференции сочли идею диковатой, но забавной, а блогеры-дизайнеры были только рады помочь своим. Чески и Гэббиа считали, что в самом удачном случае они получают в постояльцы пару странствующих хиппи и заработают денег на аренду. Через пару дней у них было три гостя: дизайнер из Бостона Кэт в возрасте за тридцать, отец пятерых детей из Юты Майкл, которому было под пятьдесят, и уроженец Мумбаи Амол Сурве, выпускник магистерской программы промышленного дизайна Университета штата Аризона.

Это были совсем не хиппи. Это были профессиональные дизайнеры без лишних денег, которым было нужно именно то, что предлагали Чески и Гэббиа. По правде говоря, это был серьезный акт доверия с их стороны: Сурве, ставший первым гостем, счел идею странной, но, как он говорит, «отчаянно хотел попасть на конференцию», а когда увидел сайт, понял, что его делали родственные души. «Сразу было видно, что концепт создавался дизайнерами для дизайнеров». Новичок в Штатах, Сурве никогда прежде не слышал про airbed, но, загуглив это слово, он сразу заполнил форму бронирования на сайте. Не получив никакой обратной связи, он позвонил Гэббиа на мобильный. («Он был очень удивлен. Они и не думали, что кто-то захочет у них остановиться», – рассказывает Сурве.) Сурве планировал остановиться на пять дней по восемьдесят долларов за ночь. «Это был обоюдовыгодный левак. Я хотел слевачить, чтобы попасть на конференцию, а они хотели слевачить, чтобы расплатиться за аренду. Все сошло ну просто идеально», – говорит он.

«Я одновременно находился в гостинной и в презентации»

Сурве прилетел в Сан-Франциско и, воспользовавшись полученными от хозяев своего пристанища инструкциями по проезду на метро, добрался до квартиры, где его встретил Гэббиа: «Дверь открыл мужик в пилотском шлеме и каких-то ультрамодных очках, и я сразу понял: к дизайнерам – сюда». Гэббиа попросил Сурве снять обувь, показал квартиру и привел в отведенную ему спальню с надувным матрасом, подушкой и подарочным набором от хозяев – проездным на метро, картой города и мелочью для подающих божам. («Они были очень внимательны к деталям. Меня спросили, нужно ли что-то добавить в набор. Я сказал, что они и так слишком щедры», – говорит Сурве.)

Распаковавшись у себя в комнате, Сурве взял ноутбук и устроился на диване в гостинной, чтобы ознакомиться с программой конференции. Чески и Гэббиа сидели за столом, с головой погружившись в работу над презентацией своего нового проекта. Сурве подошел посмотреть, и его взгляд упал на слайд о первом госте – то есть о нем. «Это было забавно – я одновременно был и в гостинной, и на слайде», – говорит он. Чески и Гэббиа засыпали его вопросами о том, что он думает по поводу сервиса, а потом пригласили составить компанию в показе презентации этим же вечером на питч-сессии PechaKucha, где дизайнеры предлагают свои идеи другим дизайнерам. Теперь они могли продемонстрировать не только набор слайдов, но и живого конечного пользователя своего сервиса.

Скоро в квартире появились остальные постояльцы. Кэт заселилась в комнату к Амолу, а Майкл занял кухню. К моменту, когда все они следующим утром собрались ехать вместе на конференцию, Чески и Геббиа были преисполнены решимости предствить там свою идею. Готовились они к этому со всей сноровкой, на которую были способны. Для начала они увильнули от уплаты регистрационного взноса, сказав организаторам, что они блогеры, причем Чески для убедительности повесил себе на шею фотокамеру. Они вместе нарезали круги по залу и взахлеб рассказывали о своем замечательном новом сервисе. «Он вступал в разговоры с каждым встречным», – рассказывает Сурве, которого Чески и Гэббиа использовали в качестве средства наглядной агитации. «Вот у него спросите, как это здорово!» – говорил Чески, подталкивая Сурве вперед. Сурве с готовностью подтверждал, что все классно и что это не просто место для ночевки. («Мой клиент стоял за нас горой. Он был невероятно убедителен», – сказал Чески, недавно вспоминая об этом эпизоде.) Народ в основном веселился от души. Никто не воспринимал их всерьез. Во время коктейлей в баре отеля Fairmont Чески удалось протиснуться через толпу, окружавшую знаменитого дизайнера, которым он давно восхищался. Он представился и рассказал о своем проекте. Дизайнер не впечатлился. «Брайан, будем надеяться, что это не единственный твой проект», – сказал он. Это первое из многих последующих критических замечаний вернуло Чески с небес на землю. («Я его слова очень хорошо помню, это просто впечаталось мне в мозг», – говорит Чески.)

В свободное от конференции время Чески и Геббиа показывали Сурве город – они сводили его в свой любимый мексиканский ресторан, показали Паромный вокзал и съездили на факультет дизайна Стэнфордского университета. На завтрак гостям предлагались печенюшки «поп-тартс» и апельсиновый сок. За несколько дней все настолько сблизилось друг с другом, что, как вспоминает Чески, как-то раз он общался с Майклом, который лежал на своем кухонном матрасе в одних трусах. В общей сложности они заработали тысячу долларов меньше чем за неделю.

Впрочем, даже с учетом этого успеха они не представляли себе, что однажды их идея воплотится в столь *гигантских* масштабах. Слишком странно, ведь все это было придумано просто для того, чтобы платить за аренду, сводить концы с концами и получить немножко больше времени на обдумывание какой-то *реально великой* идеи.

Геббиа и Чески вновь вернулись к обсуждению планов создания настоящей компании. Они привлекли к нему одного из бывших соседей Джо, талантливого инженера из Бостона по имени Натан Блечарзик. Сын инженера-электротехника, Блечарзик двенадцати лет от роду самостоятельно освоил программирование по книге, найденной в отцовском книжном шкафу. К четырнадцати годам оно стало его настоящей страстью, и Блечарзик начал выполнять платные заказы для клиентов, находивших его в интернете. К моменту окончания школы он заработал уже около миллиона долларов на разработке и продаже коммерческого софта. Благодаря этому он смог оплатить свое обучение компьютерным наукам в Гарвардском университете, однако большую часть 2007 года провел в неудачном образовательном стартапе, откуда собирался уходить. Геббиа как раз уволился из Chronicle Books и все еще работал над своим следующим после CritBuns стартапом – интернет-магазином экологичных материалов для дизайнеров Ecollect.net. Тем не менее троица активно занялась мозговым штурмом, перебирая одну идею за другой. В какой-то момент они ненадолго остановились на концепте сайта по поиску соквартирантов, который представляли себе в виде гибрида Craigslist с Facebook. «Мы подумали, что мало кто захочет связываться с этим AirBed&Breakfast, а вот соседи нужны всем», – говорит Чески. Но когда после месяца эскизов и уточнений они ввели в поисковик «roommates.com», то обнаружили, что эта идея уже реализована и сайт существует. Пришлось начинать все сначала.

На Рождество Чески приехал к родителям в Нискаюну, штат Нью-Йорк, в расстроенных чувствах. На вопросы родителей и знакомых о том, чем он занимается, он отвечал, что он – предприниматель. «Нет, ты безработный», – поправляла его мать. («Нет, я предприни-

мать», – протестовал Чески, на что вновь получал: «Нет, ты – безработный».) Помимо его родителей, в Нискаюне мало кто понимал значение слова «предприниматель». «И что же ты предпринимает?» – спрашивали его знакомые. Рассказать ему было особо не о чем, и вскоре Чески поймал себя на том, что вновь и вновь возвращается к AirBed&Breakfast. То же самое происходило и с Джо Геббиа, гостившим у родителей в Атланте. Расхваливая AirBed&Breakfast своим друзьям и знакомым, они задумались – а может быть, это и есть *та самая* идея?

AirBed&Breakfast Lite

С рождественских каникул Чески и Геббиа вернулись наэлектризованными желанием попытать счастья с AirBed&Breakfast. Они решили усовершенствовать изначальную концепцию: теперь он должен был стать ресурсом для поиска частного жилья во время популярных конференций. Они понимали, что такие события могут запросто привести к нехватке гостиничных мест и создать именно такой спрос, благодаря которому они получили своих первых трех гостей в Сан-Франциско. И их осенила замечательная идея, откуда именно нужно начинать – фестиваль музыки, кино и технологий South by Southwest, или просто SXSW, который ежегодно проводится в Остине и является одной из самых известных технологических тусовок Америки.

Чески и Геббиа понимали, что необходимо уговорить участвовать Блечарзика, без которого им было не обойтись. Они позвонили ему, сказали, что появилась блестящая идея, и пригласили его поужинать и поговорить на эту тему. Блечарзику идея понравилась, а о том, что его собеседники отнюдь не чураются работы, он знал по опыту соседства с Геббиа, когда они то и дело помогали друг другу с проектами, не обращая внимания на время суток и выходные дни. Однако Блечарзик колебался. Понимая, что они сработаются, он тем не менее осознавал масштаб работы, которую предстоит сделать для воплощения столь грандиозных планов своих друзей-дизайнеров. Большая часть этой работы падала на него – единственного технаря, – а сделать все это предстояло за несколько недель, чтобы к моменту начала SXSW все функционировало в полном объеме. «Мне кажется, что я отреагировал положительно, но с осторожностью». Чески и Геббиа ушли с ужина расстроенными нерешительностью Блечарзика, однако спустя неделю они заново собрались с силами и отправились его уговаривать. И только поднимаясь в лифте на встречу с Блечарзиком, Геббиа неожиданно осознал, насколько амбициозен их план. «Нэйт офигеет. Надо сократить масштабы», – сказал он, покачав головой. Они быстро придумали сделать альтернативный вариант, обозначенный как AirBed&Breakfast Lite – облегченную версию с меньшей функциональностью и меньшим количеством технических заморочек, которую реально было довести до рабочего состояния за несколько недель. (По словам Геббиа, «такой же классный продукт, только программировать в два раза меньше».) После пары рюмок Блечарзик согласился, и команда принялась за дело.

В самом начале Чески был глубоко убежден, что сервис должен быть бесплатным. «Я немного нервничал по поводу создания корпорации», – говорит он. В свое время они собирались превратить AirBed&Breakfast в нечто вроде общественной инициативы, и он сохранил идеалистическое представление о том, что пользователи не должны за это платить. «Я был очень идейным и в самом начале считал, что сайт Airbnb должен быть бесплатным, как Coachsuring. Типа никаких денег». Геббиа и Блечарзик убеждали его в обратном, и, по словам Чески, он в конце концов согласился. «Я сказал типа, ладно, вы правы. Это нужно монетизировать. У нас точно должна быть какая-нибудь бизнес-модель».

Они решили, что будут представлять Airbedandbreakfast.com на SXSW как совершенно новый сайт, чтобы попытаться привлечь к нему больше внимания. (Эту тактику Чески советует и другим предпринимателям: «Если вы запускаетесь, но никто этого не замечает, запускайтесь еще и еще. Мы запускались несколько раз, и каждый раз об этом писали в прессе. Мы решили,

что продолжим запускаться до тех пор, пока не получим клиентов».) Они придали сайту лоск, заявили его в качестве сервиса поиска жилья во время популярных конференций («Теперь есть альтернатива дорогим отелям!» – гласил заголовок сайта) и дали информацию в нескольких технологических блогах. Но реакции почти не было. «На самом деле момент тогда был не самый подходящий, чтобы процесс пошел», – говорит Блечарзик. И это еще мягко сказано: заполучить удалось всего двух платных клиентов, одним из которых был Чески.

Даже хозяйина – аспиранта Техасского университета в Остине Тенцзы Ле, – у которого остановился Чески, основатели переманили на AirBed&Breakfast с Craigslist. Приехав, Чески был приятно удивлен тем, как Ле постарался облагородить надувной матрас в своей гостиной, вплоть до мятного леденца на подушке. Со своей стороны Ле вспоминает, что большую часть времени Чески проводил на балконе – либо в телефонных разговорах, либо «в глубоких раздумьях». По утрам Ле делал ему эспрессо (который, по его словам, Чески проглатывал «в две секунды») и отвозил на фестиваль. По дороге Чески рассказывал о том, как он видит будущее компании, и о своем горячем желании поговорить с Марком Цукербергом, выступавшим на конференции.

Несмотря на нулевые результаты с точки зрения развития бизнеса, кое-какая польза от запуска на SXSW все же была. Попользовавшись сайтом, Чески понял, что у них имеются проблемы с процессом оплаты. Он два раза подряд забывал снять деньги в банкомате и в результате провел две ночи в неловкой ситуации, живя у незнакомца без всяких гарантий оплаты. А Ле было неудобно требовать деньги от человека, с которым он вроде бы подружился. Основатели решили, что необходимо создать более современную систему расчетов. Кроме того, уже по окончании фестиваля к ним начали обращаться потенциальные клиенты, собиравшиеся в другие города, но не на конференции. Смогут ли они воспользоваться услугами AirBed&Breakfast? Основатели отвечали отрицательно.

Крестный основатель

Во время SXSW у Чески и Геббиа состоялось одно важное знакомство. Их третий соквартирант по Рауш-стрит, сотрудник стартапа Justin.tv Фил Ринери, тоже был в Остине вместе со своим управляющим директором, двадцатипятилетним предпринимателем по имени Майкл Сайбел. Чески решил задержаться еще на один день, и Сайбел позволил ему воспользоваться своим номером в гостинице. Чески рассказал Сайбелу о своей идее, и она ему понравилась. «Я сказал что-то вроде – ну да, в этом есть какой-то смысл», – вспоминает Сайбел. Сам он уже пользовался Couchsurfing.com, и хотя тогда, конечно, не мог предвидеть, в какого многомиллиардного монстра превратится AirBed&Breakfast, он не посчитал идею безумной. Действительно, ведь ему самому во время конференций приходилось вместе с коллегами набиваться битком в тесный гостиничный номер. «И все это мы обсуждали прямо на месте возникновения проблемы», – говорит Сайбел.

Сегодня Сайбел – авторитетный консультант по вопросам предпринимательства с двумя успешными проектами за плечами. Вместе с другими сооснователями он продал Twitch (результат развития Justin.tv) компании Amazon за 970 миллионов долларов, а видеоприложение Socialcam – компании Autodesk за 60 миллионов долларов. Однако в то время ему было всего двадцать пять, он только недавно впервые в жизни стал управляющим директором, и опыта у него было немного. «Тогда вокруг меня не бегали с предложениями», – говорит он. Чески и Геббиа были первыми, кто попросил у него совета. С другой стороны, Сайбел только что прошел программу в Y Combinator – престижном бизнес-инкубаторе, основанном группой инвесторов во главе с Полом Грэмом (сейчас Сайбел является директором программ в Y Combinator). Сайбел сказал, что поможет советом, а когда у них появится что-то более осязаемое, он, вероятно, сможет познакомить их с ангелами. Чески не понял, о чем идет речь. («Я

такой: «Ну ни фиги себе, этот парень верит в *ангелов*. Что за хрень?» – говорит он сейчас.) Сайбел объяснил, что имеет в виду бизнес-ангелов – людей, способных за обедом выписать чек на 20 000 долларов. Чески решил, что это звучит еще более невероятно. «Да нет же, конечно, их придется убеждать, показать презу», – настаивал Сайбел. Чески не очень хорошо представлял себе и то, что такое «преза», но почувствовал, что к советам Сайбела стоит прислушаться.

Не получив от SXSW ожидаемых результатов, Чески и Геббиа вернулись в Сан-Франциско. Они были удручены, но уже обдумывали следующую попытку. Это был год выборов, и Национальный партийный съезд демократов должен был проходить в августе в Денвере. Можно было попробовать еще раз. Тем временем изначальная настороженность Блечарзика переросла в открытое неверие. Он занялся другим проектом, который считал намного более привлекательным, – системой распространения социальной рекламы в Facebook. Идея AirBed&Breakfast ему по-прежнему нравилась, но он очень трезво оценил результаты SXSW и не хотел связывать себя обязательствами до тех пор, пока у Чески и Геббиа не появится более внятная стратегия. «Джо и Брайан очень хотели продвигаться, но я был совсем не готов этим заниматься, пока не станет понятно, как можно улучшить и продукт, и результаты», – говорит он. Таким образом, следующие несколько месяцев Блечарзик занимался в основном собственным стартапом, а Чески и Геббиа продолжали совершенствовать концепцию и продукт. О своем прогрессе они еженедельно информировали Сайбела, дававшего свои комментарии и рекомендации. «Он [Сайбел] держал нас в узде, – говорит Геббиа. – Стоило нам сойти с маршрута, как он тут же заявлял: «Ребята, вы что творите? Ну-ка, назад». Они называли его своим крестным основателем.

Тем не менее без полноценного вовлечения Блечарзика реализовать многие из предложений Сайбела было невозможно. Чески и Геббиа не хотели информировать Сайбела о том, что Блечарзик не полностью в деле, поскольку тот уже начинал представлять их инвесторам. У стартапа без технаря, числящегося в составе основателей, шансов попросту нет, это все знают. Сайбел считал, что Блечарзик работает исключительно над Airbedandbreakfast.com, Геббиа и Чески считали, что проект занимает в жизни их коллеги всего несколько часов в день, но сказать всю правду Сайбелу не решались. На деле же Блечарзик уделял им не больше часа раз в несколько дней. «Мы слишком поздно сообразили, насколько отделился Нейт. Он делал все меньше и меньше, и контактировали мы все реже и реже», – говорит Чески.

Чуть позже, в мае, Блечарзик преподнес им невероятную новость: он собрался возвращаться в Бостон, чтобы проводить больше времени со своей подружкой (ныне женой), студенткой медицинского факультета. «Скорее всего, для Джо с Брайаном это было полной неожиданностью. В тот момент казалось, что команда разваливается», – соглашается Блечарзик. Это действительно было так. В июне Чески и Геббиа начали поиски нового сооснователя. Они разместили объявления о поиске «сооснователя и главного технического директора» во время Всемирной конференции разработчиков Apple в Сан-Франциско. Блечарзик говорит, что это его не сильно озаботило. «Если уж я стал скептически относиться к проекту, то любой другой человек – тем более, – говорит он. – Я не особенно верил, что на моем месте вдруг появится кто-то еще».

Как бы то ни было, Чески и Геббиа продолжали совершенствовать концепцию, получать рекомендации Сайбела и обсуждать происходящее с Блечарзиком по телефону. И именно в этот период сформировалось новое и значительно более масштабное видение Airbed&Breakfast как интернет-сайта, на котором снять комнату для временного проживания в частном жилище будет настолько же просто, как забронировать номер в отеле. Возник прообраз сегодняшней Airbnb. Но для этого требовалось создать сложную систему расчетов, позволяющую пользователю совершать транзакции непосредственно на сайте, внедрить систему отзывов и в целом разработать намного более функциональный сайт.

Таким образом, проект стал намного более масштабным, но вместе с тем точно соответствующим видению Блечарзика. Кроме того, Блечарзик отказался от своего рекламного проекта, поскольку необходимых для его реализации партнеров он найти не сумел, и вернулся в AirBed&Breakfast, договорившись, что концепцию он будет разрабатывать в Бостоне.

В это же время Чески и Геббиа начали встречаться с «ангелами», про которых говорил им Сайбел, – по крайней мере пытались это сделать. (К этому моменту коллектив принял решение назначить официальным руководителем в ранге главного исполнительного директора Чески. «Это не было результатом какого-то серьезного обсуждения, – вспоминает Чески. – Просто наступил период, когда нам понадобился титул». У каждого из трех сооснователей были свои сильные стороны, и было ясно, что Чески – прирожденный лидер. «Знаний у меня было намного меньше, чем у Джо или Нейта, – говорит он. – Они уже работали в стартапах, а я нет. Поэтому, как мне кажется, я все время старался доказать свою полезность, и это кончилось тем, что мне поручили строить компанию». Кампания по охвату инвесторов вскоре превратилась в наглядный пример неприятия. Из семи инвесторов, с которыми их свел Сайбел, большинство просто не стали отвечать. А те, кто ответил, отказывали в той или иной форме: это не наша специализация, у нас уже был неудачный опыт в туристическом бизнесе, потенциальный рынок кажется нам недостаточно крупным, мы заняты другими проектами, нас нет в городе, нас нет на месте, желаем вам успехов.

«Брайан, рады познакомиться. Все это интересно, но мы не видим себя в этом. Не входит в число наших специализаций. Искренне желаю удачи».

«К сожалению, мне представляется, что с точки зрения инвестиций это не вполне соответствует интересам фирмы... потенциальные рыночные перспективы не выглядят достаточно масштабными для нашей инвестиционной модели».

«Спасибо за дополнительную информацию. Я был недоступен для телефонных звонков сегодня, поскольку до конца дня четверга я не в городе. Парни, мне действительно нравятся ваши достижения, но я на разрыв между окончанием темы с АВВ и своими обязательствами по текущим проектам... На данный момент с инвестициями у меня не получается. Мои главные замечания:

- значительный рост распространенности после съездов демократов и республиканцев,
- технический персонал,
- синдикация инвесторов».

«Брайан,

Вчера мы приняли решение не развивать эту тему.

У нас всегда были проблемы с туристической отраслью.

Мы понимаем, что это одна из главных категорий интернет-торговли, но по ряду причин мы не испытываем оптимизма в отношении всего, что связано с туристическим бизнесом».

Некоторые из организованных Чески и Геббиа встреч были особенно провальными. Инвесторы называли идею сдачи жилья незнакомым людям неадекватной и крайне рискованной. Их раздражало художественное образование Чески и Геббиа, они считали, что им не хватает технической ДНК (в то время все инвесторы все еще искали новую Google в лице двух кандидатов технических наук из Стэнфорда). Один инвестор, с которым они встретились в университетском кафе в Пало Альто, просто встал и ушел посреди встречи, не попрощавшись и оставив на столе недопитый смузи. Смузи Чески и Геббиа сфотографировали.

Надо заметить, что в тот момент основатели искали кого-то, кто купил бы 10-процентную долю в их компании за 150 000 долларов, то есть они оценивали свое детище в полтора

миллиона долларов. При определенных обстоятельствах эти сто пятьдесят тысяч превратились бы к сегодняшнему дню в несколько миллиардов. Но тогда вся идея выглядела просто отпугивающей. «Никто не хотел за это браться», – говорит Чески.

«Запускайтесь снова и снова»

Трое сооснователей не утратили присутствия духа и продолжали совершенствовать свой продукт. Ближе к началу съезда демократов в Денвере разрешили проблему платежей на сайте, отработали систему отзывов и придумали новый маркетинговый слоган – «Останавливайся у местных». Нарастал и ажиотаж вокруг съезда: предстоящее выдвижение Барака Обамы кандидатом в президенты вызвало шумиху в прессе и всплеск интереса к событию. Организаторы съезда решили перенести выступление Обамы с официальным согласием на выдвижение кандидатом на пост президента на стадион, вмещающий около восьмидесяти тысяч человек. В местных газетах стали появляться заметки о том, что в денверских гостиницах всего двадцать семь тысяч номеров, и прогнозировался огромный дефицит жилья для приезжих. «Вся эта истерия сыграла нам на руку», – говорил позже Чески, выступая с лекцией в Институте городских земель. Этот момент мог стать звездным часом стартапа.

Чески, Геббиа и Блечарзик запустили сайт (уже в третий раз) 11 августа 2008 года, за несколько недель до начала съезда. Настойчивость и связи позволили им протолкнуть статью о нем в ведущем технологическом блоге TechCrunch. (Заголовок гласил: «AirBed&Breakfast поднимают вписку на совершенно новый уровень»). Автор материала Эрик Шонфелд писал, что «теперь, имея надувной матрас и интернет, любой желающий может стать хозяином гостиницы»). Статья помогла с раскруткой, однако трафик взлетел так, что сайт Airbedandbreakfast.com рухнул. В этот же день Чески и Геббиа должны были встретиться с одним из бизнес-ангелов, Майком Мэйплсом. Они решили не брать с собой презентацию, а просто показать Мэйплсу действующий сайт. Открыть сайт не получилось, презентации с собой не было, так что, как говорил позже Чески, «в течение часа мы в основном пялились друг на друга». Инвестировать Мэйплс не стал.

В свете приближающегося съезда возникла еще одна проблема – собственно, предложение. Люди не хотели выставлять свое жилище на сайте без уже готовых его снимать арендаторов; в свою очередь, сайт с небольшим количеством предложений никого не интересовал. Дело не сдвигалось с мертвой точки, а о сетевом эффекте – заключающемся в том, что увеличение количества пользователей чего-либо приводит к росту ценности этого и тем самым привлекает еще больше пользователей, – и речи не шло. Предварительный опрос показал, что люди либо просто не хотели сдавать свое жилье, либо думали, что им предлагают поучаствовать в некоем странном социальном эксперименте.

Чески мог не знать, кто такие ангелы и что такое преза, но и он, и его сооснователи обладали инстинктивным пониманием того, когда следует использовать медиа. Сейчас они признавали, что их успех будет зависеть от одного – удастся ли им пробиться в новости. Они признавали также, что новостные СМИ отчаянно ищут любые новые сюжеты, хоть как-то связанные с предстоящим съездом. Со свойственной им смекалкой основатели зарядили информацией самые маленькие из местных блогов, резонно рассудив, что именно такие блогеры скорее обратят на них внимание. У них получилось. Сначала появились несколько историй в микроблогах, а затем начался эффект домино: истории подхватили более крупные блоги, от них эстафета перешла к местным газетам вроде *Denver Post*, за которыми последовали местные радиостанции. Все это попало в поле зрения национальных медиа, и заметки появились в *Politico*, *New York Daily News*, *New York Times* и прочих.

Расчет на прессу оправдал себя, и процесс пошел: восемьсот человек разместили на сайте предложения, а восемьдесят гостей забронировали жилье. Без нервозности, правда, тоже не

обошлось. Для расчетов предполагалось использовать PayPal, однако резкий всплеск активности сотрудники сервиса сочли подозрительным – и заблокировали счет AirBed&Breakfast. Блечарзик повис на телефоне, разговаривая со службой поддержки клиентов PayPal в Индии, а Чески с Геббиа отчаянно умоляли разозленных клиентов потерпеть, обещая, что скоро им обязательно заплатят (в итоге деньги им зачислили к концу уикенда). Но в общем и целом основатели были в восторге. «Лично я считал, что мы уже как «Битлз», – говорил Чески в своей беседе с Лэйси.

Но успех вновь оказался недолговечным. Несмотря на рост бронирований и положительные публикации в прессе, сразу по окончании съезда трафик опять упал. «Тогда мы поняли, что если бы политические партии проводили съезды еженедельно, мы, конечно, стали бы великими», – говорит Чески. Вместо этого им, однако, пришлось вернуться на исходную позицию. Позднее, описывая эту ситуацию, Чески отметил, что они теряли пациента.

«Не припоминаю, чтобы Марк Цукерберг клеил коробки для хлопьев»

Блечарзик вернулся в Бостон, а Геббиа и Чески – в Сан-Франциско. Они сидели с действующим сайтом, без трафика, без денег и с кучей долгов. От отчаяния и почти полного отсутствия выбора они вернулись к идее, которую обдумывали до съезда: отправлять своим «хозяевам» бесплатный завтрак, который они могли бы предлагать своим клиентам. В конце концов, завтрак являлся составной частью названия сервиса и важной частью концепции. Выбор пал на хлопья, и на фоне мыслей о предстоящем съезде они придумали бренд Obama O's. Сконструировав коробку и добавив рекламные девизы «Завтрак перемен» и «Надежда в каждой чашке», они разработали также и республиканский вариант – Car'n McCain's с девизом «Свобода до последней крошки». Иллюстратор украсил коробки рисунками, а сочинитель рекламных роликов Джонатан Манн, зарегистрировавшийся на сайте в числе первых хозяев, придумал джинглы. (Оба джингла легко найти в интернете, и их стоит послушать. Куплеты Obama O's выглядят так: «Бог ты мой, это обамки/Мамуля, можно мне?/Вот это классные хлопья, скажу я вам/Все только и говорят про обамки/Съешь одну – и все понятно/Каждая прямо поет: «Да, мы сможем!»/Бог ты мой, это обамки/Мамуля, можно мне?»)

Впервые после съезда Геббиа и Чески испытали новый прилив энтузиазма, развивая свою идею с хлопьями. Они рассуждали примерно так: если сделать сто тысяч упаковок и продать их по два доллара за штуку, финансирование компании будет обеспечено. Чески пришел к логическому выводу, что в таком случае никакие деньги от бизнес-ангелов им не понадобятся. К этому моменту у них скопилась целая стопка кредиток с долгами примерно по 20 000 долларов на каждого. Блечарзик, впрочем, посчитал идею с хлопьями бредом, а вначале вообще решил, что эти двое его разыгрывают (на что они были известные мастера). Он сказал, что не станет возражать, но сам участвовать не хочет, и взял с Геббиа и Чески обещание не тратить на эту идею деньги. «Каждый из нас уже почти год был безработным. Они были сами по себе», – говорит Блечарзик.

Чески и Геббиа решили, что надо применить творческую смекалку. Они нашли в Беркли выпускника Школы дизайна, у которого была печатная мастерская. Сделать сто тысяч коробок он оказался не готов, но зато пообещал изготовить по пятьсот штук каждого варианта без предоплаты за долю от продаж. Такая небольшая партия обрушивала всю экономику мероприятия, но Чески и Геббиа и тут придумали выход: теперь завтраки становились «ограниченной коллекционной серией» с пронумерованными коробками по сорок долларов за штуку.

Облазив все супермаркеты Сан-Франциско в поисках самых дешевых хлопьев, они купили тысячу коробок хлопьев по доллару за штуку, загрузили их в красный джип Геббиа и отвезли домой. Засев на кухне с тысячей заготовок коробок и горячим клеевым пистолетом, они принялись за работу: коробки складывались вручную и заклеивались горячим клеем.

«Можно было подумать, что мы сидим за кухонным столом и складываем какие-то гигантские оригами», – рассказывает Чески в беседе с Лэйси. Он обжег себе руки. Про себя он думал о том, что Марку Цукербергу не пришлось ничего клеить, обжигая руки, ради запуска Facebook. Наверное, думал он, это плохая примета.

Тем не менее, закончив с коробками, они совершили новую отчаянную попытку спасти компанию и поставили в известность прессу. Хотя у журналистов технологической тематики отбоя нет от разного рода предложений, хлопья на рабочее место им присылают отнюдь не так уж часто. Чески и Геббиа рассчитывали, что это их удивит и они среагируют; более того, попав к ним на стол, коробки будут привлекать внимание их коллег, и еще больше людей узнает о компании. Трюк сработал: пресса съела наживку, и хлопья стали уходить. Obama O's разошлись за три дня, после чего народ стал приторговывать ими на eBay и Craigslist чуть ли не по 350 долларов за пачку (а вот полностью распродать Cap McCain's не удалось).

Таким образом основатели расплатились с долгами, однако трафика их основному детищу – сайту – это мероприятие, никак с ним не связанное, не принесло, и они не представляли себе, что с этим делать. Настроение у всех было унылое. (Как-то в телефонном разговоре Деб Чески спросила сына: «Погоди-ка, так ваша компания теперь сухими завтраками занимается?» Впрочем, еще хуже было то, что Чески не знал, как правильно ответить на этот вопрос.) Основной бизнес за все время своего существования принес им меньше 5 тысяч долларов, а торговля хлопьями – около 30 тысяч. Блечарзик, с самого начала не веривший в хлопья, решил, что с него хватит, снова занялся консалтингом у себя в Бостоне и обручился со своей подружкой.

А Чески и Геббиа вновь оказались на исходной позиции – с квартирой и без денег. За год Чески похудел на двадцать фунтов. Из-за отсутствия денег на еду следующие несколько месяцев друзья питались сухими Cap'n McCain's, поскольку даже молоко было им не по карману. (Тем не менее даже в те трудные времена Чески продолжал мыслить стратегически. Деб Чески вспоминает, что как-то убеждала сына купить молока, на что ей было сказано: «Нет, нам необходимо через это пройти. Однажды все изменится к лучшему».)

Как-то раз в ноябре 2008 года Чески и Геббиа ужинали с Сайбелом, который предложил им подумать о заявке в Y Combinator. Чески счел предложение оскорбительным. Y Combinator – для компаний, которые еще не запустились. А AirBed&Breakfast являлась действующей компанией с клиентами! Про нее даже в TechCrunch писали! Но Сайбел говорил дело, и в глубине души они и сами это понимали: «Посмотрите на себя. Вы же с голодудохнете. Идите в Y Combinator». Срок подачи заявок уже истек, но Сайбел списался с Полом Грэмом, и тот обещал подумать, если получит заполненную регистрационную форму до полуночи. Чески и Геббиа связались с Блечарзиком, которого подняли с постели в час ночи, чтобы узнать, могут ли они вписать его в форму. Блечарзик плохо это помнит, однако он согласился.

По результатам рассмотрения заявки им назначили собеседование. С трудом они уговорили Блечарзика прилететь для этого в Сан-Франциско. Процесс отбора в Y Combinator славит своей жесткостью: собеседование длится ровно десять минут, в течение которых Грэм с партнерами забрасывают кандидатов вопросами. Презентации не разрешены. После нескольких часов интенсивной подготовки и репетиций основатели были готовы ехать на собеседование. Геббиа собрался прихватить с собой пару пачек Obama O's и Cap'n McCain's, но Чески и Блечарзиком остановили его со словами: «Ты с ума сошел?» («В тот момент я действительно ощутил себя в меньшинстве», – говорит Геббиа.) Вместе они загрузились в джип Геббиа и направились в Маунтин Вью, где располагался офис Y Combinator.

Собеседование прошло не слишком удачно. Первый же вопрос Грэма после описания идеи основателями был: «И люди действительно хотят этим заниматься? Почему? Что с ними не так?» Чески понял, что Грэм впечатлился их пониманием рынка и клиентской базы, но совершенно не понял саму концепцию. (Грэм и другие часто замечают, что на тот момент

концепция подразумевала, что хозяин дома продолжает в нем оставаться; основатели еще не предусмотрели для своих клиентов возможность сдачи квартиры или дома целиком). Они уже собирались уезжать, когда Геббиа вытащил две пачки хлопьев – несмотря на возражения своих товарищей, он все же незаметно засунул их в свою сумку. Он подошел к Грэму, который о чем-то беседовал со своими коллегами, и вручил ему одну пачку. Грэм несколько удивленно поблагодарил, решив, что ребята решили отблагодарить его таким странным образом. Однако основатели заявили, что с помощью этих самодельных коробок они смогли профинансировать свою компанию, и объяснили, как появились на свет Obama O's. Грэм внимательно выслушал их и задумчиво пробормотал: «Парни, да вы как тараканы. Вас ничто не берет».

Им сказали, что, если их примут, Грэм свяжется с ними в самое ближайшее время. Правила были строгие: получив предложение, они должны будут принять его сразу же, иначе Грэм предложит место следующим по списку. На обратном пути в Сан-Франциско Чески увидел на своем сотовом телефонный номер Грэма. Он снял трубку, Геббиа и Блечарзик затаили дыхание. Не успел Грэм начать: «Мне приятно...», как связь прервалась. Они находились на участке трассы между Кремниевой долиной и Сан-Франциско, известном своими проблемами с сотовой связью. «Я такой: «Ну, НЕЕЕЕТ!» – позже вспоминал Чески. – Мы с Джо просто осатанели, Джо орал: «Давай, ну давай же!» Они яростно пробивались через пробки, пытаясь поймать сигнал. «Я думал: «Черт, опять я все угробил», – говорит Чески.

Грэм дозвонился, когда они уже вернулись в Сан-Франциско, и предложил им место. Чески заявил, что ему нужно посоветоваться с партнерами (у которых, разумеется, и в мыслях не было отказываться), выключил на несколько секунд микрофон, а потом сказал, что все согласны. Позже Грэм говорил Чески, что все решили хлопья. «Если ты можешь убедить людей платить по сорок долларов за четырехдолларовую пачку хлопьев, то, скорей всего, сможешь уговорить их ночевать на чужих надувных матрасах. У тебя наверняка получится».

Программа предполагала обеспечение основателей первоначальным финансированием в размере 20 000 долларов в обмен на 6-процентную долю в компании, а трехмесячная стажировка начиналась в январе с обязательного посещения приветственного ужина 6 января 2009 года. После этого, как впоследствии называл его Чески, «оперативного вмешательства» Блечарзик наконец согласился на три месяца переехать в Сан-Франциско и снова поселился в квартире на Рауш-стрит. Банда вновь была в сборе. Они получили еще один шанс.

«А что вы здесь-то делаете?»

Пол Грэм и трое его партнеров создали Y Combinator в 2005 году. Очень быстро он стал одной из самых престижных стартовых площадок Кремниевой долины, объединив, как писал журнал Fortune, «фабрику стартапов, университет и венчурный фонд в одном месте». Попасть сюда непросто, но это того стоит: стартап, признанный достойным, получает первоначальный капитал в сумме пяти тысяч долларов плюс еще по пять тысяч на каждого из сооснователей, а также бесценные богатства в виде знаний, связей, операционного содействия и многого другого, предлагающегося Грэмом и партнерами. Помимо собственных экспертных знаний и влиятельных знакомств в среде выпускников, консультантов и инвесторов программы, YC оказывает практическую помощь во всем, от создания компании и юридической поддержки до найма персонала, создания бизнес-плана, продажи заинтересованным покупателям и медиации конфликтов между учредителями. Эта в полном смысле слова школа стартапов хорошо известна и тем, что помогает открывать многие двери, и своим неординарным подходом к делу. Ее девиз – «Делай то, что нужно людям» (авторство которого приписывают создателю Gmail и одному из нынешних партнеров YC Полу Бакхейту) – один из многих принципов Y Combinator, которые часто идут вразрез с устоявшимися канонами МВА. Позднее Чески скажет, что учился он в Школе дизайна, но выучился в Y Combinator. Сам Грэм, плодовитый автор, теоретик и пропа-

гандист предпринимательства, по праву стал народным героем Кремниевой долины благодаря своей дальновидности и суровому, но справедливому подходу к подопечным.

В наши дни УС набирает более сотни компаний в сезон, однако в январе 2009 года AirBed&Breakfast стала одной из всего шестнадцати компаний – участниц программы. Время было неудачное, экономика находилась на самом дне Великой рецессии, и венчурное финансирование практически иссякло. Несколькими месяцами ранее на ставшем знаменитым совещании партнеров венчурного фонда Sequoia Capital демонстрировалась презентация под названием «Упокойтесь с миром, хорошие времена». Каждому, кого приняли в программу УС того года, была предложена возможность отсрочки до наступления улучшений в инвестиционном климате. Но сооснователи AirBed&Breakfast не имели возможности ждать. Они были в безвыходном положении.

Отчасти по причине стесненных условий финансирования Грэм велел всей группе сконцентрироваться на одном: стать прибыльными к Демодню. В Демодень новоиспеченные предприниматели представляли свои бизнес-планы инвесторам. Мероприятие устраивали два раза в год, и следующее было запланировано на март. Понятие прибыльности Грэм сузил до рамок «рамен-прибылей» – то есть денег должно было хватать хотя бы на прокорм самих предпринимателей (даже если питаться им предстояло одним дошираком). Оставалось три месяца.

До начала программы Чески, Геббиа и Блечарзик заключили между собой пакт. В течение ближайших трех месяцев они будут трудиться не покладая рук. Подъем в восемь утра, рабочий день до полуночи, семь дней в неделю. На этот раз – никаких побочных проектов, только 100-процентная вовлеченность. И если к последнему дню этого срока они не получат финансирования, каждый пойдет своей дорогой. После вводной лекции Грэма, на которой он показывал график экспоненциального роста, они нарисовали свою версию и повесили ее на зеркале в ванной, чтобы она была первым и последним зрелищем каждого дня. Изменения в график вносились по результатам каждой недели.

Изучить предстояло огромное количество предметов, но все трое старались впитывать знания по максимуму. В самом начале Грэм преподавал им два важных урока. Спросив для начала, сколько у них пользователей, и получив ответ, что совсем немного – около ста, Грэм сказал, что расстраиваться по этому поводу не стоит. Ведь гораздо лучше иметь сто пользователей, которым ты нравишься, чем миллион, которым ты «как бы нравишься». Такая установка полностью противоречила общепринятому в Кремниевой долине мнению, согласно которому масштаб и темпы роста превыше всего. Но она была воспринята основателями на «ура», породив надежду. Затем Грэм спросил их о пользователях. Откуда они именно? Основатели ответили, что основная масса пользователей проживает в Нью-Йорке. Помолчав немного, Грэм повторил услышанное в виде вопроса: «То есть вы в Маунтин Вью, а ваши пользователи в Нью-Йорке?» Они переглянулись между собой, затем посмотрели на него и сказали: «Ну да».

«Так что вы здесь-то делаете? – спросил Грэм. – Отправляйтесь в Нью-Йорк! К своим пользователям!»

И они отправились к пользователям. В течение следующих трех месяцев Геббиа и Чески летали в Нью-Йорк каждый уикенд. Пока Блечарзик программировал, сидя дома, они пробирались сквозь снег от двери к двери, встречаясь со своими клиентами или ночуя у них. Очень многое они почерпнули из разговоров, но еще больше – просто останавливаясь на ночлег в гостиницах этих людей и наблюдая за тем, как они пользуются их сайтом. Чески и Геббиа быстро выявили две болевые точки: людям было сложно устанавливать цены, но самой большой проблемой оказались фотографии. У пользователей они получались не очень хорошими, кроме того, в 2009 году многие еще не умели правильно загружать изображения на сайт. В результате приятные в реальной действительности жилища выглядели на фото унылыми и запущенными. Основатели решили справиться с этой проблемой, бесплатно прислав своим хозяевам профессиональных фотографов. Однако денег на это у них не было, поэтому Чески позаимствовал

камеру у знакомого по колледжу и стал появляться в качестве фотографа в домах, которые накануне посещал как СЕО.

Часто Чески приходилось служить и платежной системой – он просто доставал из своего рюкзака чековую книжку и выписывал хозяину чек. Звонки в службу поддержки принимал на своем сотовом Геббиа. Они ходили от двери к двери, подписывали людей на услуги своего сайта, проводили коллективные встречи и при каждой удобной возможности объясняли, как их чудесный новый сервис поможет пользователям монетизировать свои квартиры. Полученной обратной связью они делились с Блечарзиком, и сайт совершенствовался от недели к неделе.

Кроме того, Чески и Геббиа съездили в Вашингтон, где у них было несколько пользователей, и в срочном порядке организовали очередной запуск сервиса, приуроченный к инаугурации Барака Обамы. Запустив специальный сайт *crashtheinauguration.com*, они дополнили удачную практику работы с прессой новой тактикой микроадресации с поквартирными обходами, коллективными встречами, агитацией за регистрацию на сайте и общим оживлением районной жизни. В итоге они получили предложения от 700 жителей Вашингтона и окрестностей и 150 бронирований.

Помимо прочего, этот опыт открыл им глаза на слишком узкое понимание своего бизнеса. Правила *AirBed&Breakfast* требовали, чтобы в аренду сдавался именно надувной матрас, даже в том случае, если хозяин был готов предоставить настоящую кровать. (Чески вспоминает, как однажды посоветовал хозяину, желавшему сдать настоящую кровать, положить поверх ее надутый матрас, чтобы соответствовать установленному порядку.) Один из хозяев, музыкант, отправлялся в турне, и поинтересовался, может ли он сдать целиком квартиру. Чески и Геббиа ответили отказом: если его не будет дома, кто предложит гостям завтрак? Музыканта звали Дэвид Розенблатт, он играл на ударных в аккомпанирующем составе Барри Манилоу, и его вопрос изменил бизнес *AirBed&Breakfast* раз и навсегда. Благодаря ему основатели поняли, что потенциал их бизнеса гораздо больше. Они упразднили требование относительно завтрака и добавили опцию сдачи жилья целиком. (Позже, выступая перед слушателями Школы стартапов YC, Чески вспоминал, как Розенблатт звонил ему прямо с концерта и под звуки толпы зрителей, вызывающих Манилоу на бисы, жаловался на невозможность залогиниться на сайте.)

Грэм также обратил внимание на ограниченный характер их бизнес-модели и примерно в то же время посоветовал убрать из названия «надувной матрас», чтобы расширить потенциальную аудиторию. Вначале основатели зарегистрировали было домен *Airbanb*, но это звучало слишком похоже на *AirBand*⁴, так что в результате они остановились на *Airbnb*.

В один из своих приездов в Нью-Йорк они встретились с авторитетным венчурным капиталистом Фредом Уилсоном, сооснователем фонда *Union Square Ventures*. Пол Грэм считал, что именно Уилсон с его опытом инвестирования в стартапы *Web2.0* на ранних этапах сможет разглядеть потенциал *Airbnb*. Но после встречи Уилсон отказался – ему и его коллегам понравились основатели, но они не видели большого рынка для их идеи. «Мы не смогли представить себе надувные матрасы в гостиницах в качестве следующего витка развития номерного фонда отелей, поэтому не пошли в сделку», – позже писал Уилсон в своем блоге.

Все это время сооснователи оставались примерными учениками YC. Чески и Геббиа, продолжавшие свои еженедельные познавательные вылазки в Нью-Йорк, часто являлись на мероприятия *Y Combinator* прямо с самолета. Все трое постоянно одолевали Грэма просьбами о встречах. «Мы каждую неделю занимали целый рабочий день Пола Грэма, даже если у него не было для этого времени, – вспоминает Чески. – Мы просто приходили раньше и уходили позже всех остальных. Мы вели себя беспардонно, но при этом были любознательнее многих».

⁴ Диапазон УКВ-частот для служебных переговоров в авиации или телодвижения, имитирующие игру на музыкальном инструменте. – *Прим. пер.*

Грэм согласен с таким описанием: «Я действительно чертовски много с ними общался». Кроме того, из опыта нескольких сотен стартапов, прошедших программу, Грэм вывел интересную закономерность: самыми успешными компаниями становятся те, кто участвует с самым неподдельным энтузиазмом. «То есть самые успешные не считают, что у них и так все замечательно. Зато так думают все лузеры».

По мере приближения Демодня основатели стали замечать признаки того, что процесс пошел, или, по выражению Грэма, «обнадеживающие шевеления». Количество бронирований росло и достигло двадцати в день; занятия с нью-йоркскими пользователями и партизанский маркетинг стали приносить плоды, которые можно было видеть в цифрах. Заказы пошли, и, соответственно, Airbnb стала приносить доход. Несколько недель спустя уровень «рамен-прибыли» был достигнут: отметка 1000 долларов в неделю, обозначенная на графике, висевшем на зеркале в ванной, была пройдена. Это событие основатели отметили бутылкой шампанского на крыше дома на Рауш-стрит.

Ракета на взлете

Сооснователям осталось разрешить всего одну большую проблему: им требовалось финансирование. Инвесторы постоянно держали в поле зрения Грэма с партнерами и происходящее в Y Combinator. Одним апрельским днем 2009 года в УС приехал Грег Макаду, партнер прославленного венчурного фонда Sequoia, инвестировавшего в Google, Apple, Oracle и массу других компаний. Макаду и его партнеры решили, что экономическое ненастье может оказаться удачным временем для инвестиций, и поинтересовался у Грэма, какими качествами, по его мнению, должны обладать создатели бизнеса в период рецессии. Грэм сказал, что требуется «интеллектуальная выносливость». Тогда Макаду спросил, есть ли такие люди среди участников текущей программы УС, и Грэм рекомендовал ему любопытную команду из трех партнеров, которые работали над уникальной идеей в области краткосрочной аренды жилой недвижимости. Как оказалось, последние полтора года Макаду как раз занимался глубоким анализом рынка аренды отпускного жилья и отлично знал эту тему. Он сказал, что с удовольствием встретится с ними.

Макаду застал Чески, Геббиа и Блечарзика склонившимися над ноутбуком в одной из аудиторий. В начале разговора Макаду спросил, известно ли им, что объем рынка аренды отпускного жилья составляет, по оценке Sequoia, 40 миллиардов долларов. Чески сказал, что ему и в голову не приходило каким-то образом увязать понятие отпускного жилья с областью деятельности их компании. И вообще, последний раз он слышал это словосочетание в детстве, когда родители арендовали летний домик. «Мы как-то не связывали эти вещи между собой», – говорит он. За этим разговором последовала серия встреч – к вящему изумлению основателей, которые не могли поверить, что после поголовного отказа всех инвесторов, с которыми они разговаривали до сих пор, ими заинтересовался самый авторитетный из венчурных фондов. А Макаду действительно очень интересовался. Его впечатлила идея создания сообщества хозяев и гостей, а также то, как основатели выстраивают социальные механизмы для решения проблемы взаимного доверия. Такие подходы, как он сказал, «и близко не напоминали образ мыслей обычных участников рынка отпускного жилья, в то же время мне было совершенно понятно, что они способны решить большую часть проблем объединения интересов хозяев и гостей, причем в нужном масштабе».

Примерно в это же время основатели вели переговоры с фондом раннего развития Youniversity Ventures, партнерами в котором были сооснователь YouTube Джавед Карим, сооснователь Xoom и Eventbrite Кевин Харц и бывший топ-менеджер PayPal, LinkedIn и Square Кит Рабуа. Всем троим понравилось, что, несмотря на свою радикальность, концепция Airbnb отсылала к «доотельным» временам, когда люди открывали путешествующим свои дома. «Это

было почти полной противоположностью сложившейся практике», – говорит Харц. А еще им понравились основатели, которые «выглядели идеально сбалансированной командой».

Спустя несколько недель основатели Airbnb получили от Sequoia индикативные условия сделки на сумму 585 000 долларов. Youniversity инвестировали 30 000 долларов. В общей сложности, компания привлекала 615 000 долларов инвестиций при оценке 2,4 миллиона долларов.

Значение этого события было трудно переоценить. «С момента получения финансирования от Sequoia ракета пошла на взлет. Обратного пути уже не было», – говорит Чески. Тот факт, что после целой череды отказов и отписок Airbnb получила финансирование от самого престижного фонда Кремниевой долины, подтвердил правильность идеи, которую все это время воплощали создатели компании. Трио получило огромный заряд уверенности в собственных силах. «Это было самое главное, – говорит сейчас Чески. – Главные враги стартапа – твои собственные уверенность и настойчивость. Нам очень долго говорили, что наша идея ужасна. Теперь нам говорили, какие мы замечательные». Впереди было еще много огорчений и трудностей, но в этой критической точке их правота была доказана. Они получили шанс. (Событие стало значительным и для Sequoia: на момент написания этих строк их 585 000 долларов превратились примерно в 4,5 миллиарда.)

Наладилось и кое-что еще. Блечарзик обещал своей невесте Элизабет Мори вернуться в Бостон через три месяца, чтобы начать их совместную жизнь. Но в тот же день, когда Чески, Геббиа и Блечарзик получили индикатив от Sequoia, Мори узнала, что ее направляют на практику в детскую больницу имени Люси Паккард в Стэнфорде. Блечарзик получил возможность развивать свой стартап, а Мори – переехать в Сан-Франциско.

В течение нескольких следующих месяцев усилия, приложенные в Нью-Йорке, продолжали окупаться. К августу среднесуточное количество заказов возросло с двадцати-тридцати до семидесяти. Пользователи стали обращать внимание на экзотические предложения вроде детских домиков, иглу и вигвамов. Финансирование Sequoia дало возможность назначить каждому основателю зарплату в размере 60 000 долларов – неслыханное богатство по сравнению с эпохой хлопьев без молока. Мать и отец Чески начали понемногу успокаиваться.

Никто из них никогда не забудет, какие трудности пришлось преодолеть. «Добиться успеха – самое трудное, что есть в жизни», – говорил Чески, выступая в Школе стартапов YC в 2013 году. Чески говорит, что рассказывал историю создания компании сотни раз, но было время, когда он вообще не рассчитывал, что можно будет о чем-то рассказывать. Во время нашей первой встречи в 2012 году я спросила, какой момент он считает низшей точкой своей карьеры. Он ответил, что им был запуск Airbnb. «В ретроспективе все это здорово, выглядит ностальгически и романтически, но тогда все было совершенно не так. На самом деле было очень страшно».

Чески продолжает считать, что сама по себе идея отнюдь не безумна и ничего по сути выдающегося им с Геббиа в головы не пришло. «Мы не были визионерами, – говорит он. – Мы обычные парни. Мы подумали, что должно быть много таких же, как мы, кто захочет немного заработать на излишке площади».

Некоторые из первых консультантов Airbnb, напротив, уверены в выдающихся качествах этих «обычных ребят». «Принято говорить о «минимально пригодной команде». А это была потрясающая команда», – говорит сейчас Майкл Сайбел. Он также отмечает, что они крайне серьезно относились к своему бизнесу. «Нужно понимать соотношение между количеством тех, кто рассуждает о создании бизнеса, и тех, кто его действительно делает. Они сделали», – говорит он. По его словам, когда ребятам было что-то непонятно, они это выясняли. Если им говорили, что этих знаний недостаточно, они приобретали дополнительные. «Они не тратили много времени на «моделирование». Они шли и делали», – отмечает Сайбел.

Несколько лет спустя после описанных выше событий венчурный капиталист Фред Уилсон опубликовал пост в редком для инвестбанкиров жанре признания собственных ошибок. В

нем он объяснял, почему решил отказаться Airbnb и почему не стоило этого делать. «Мы совершили классическую для инвесторов ошибку. Мы сконцентрировали свое внимание на том, что они делали в тот момент, а не на том, что они хотят, могут и точно сделают», – писал Уилсон. Сейчас коробка хлопьев Obama O's стоит в переговорной фирмы Уилсона в качестве напоминания об упущенной возможности.

Глава 2

Создание компании

*Это как прыгнуть со скалы и на лету собрать себе самолет.
Брайан Чески цитирует партнера Greylock Partners Руда Хоффмана*

У них получилось.

Они не погибли, хотя были на грани. И все же им не пришлось расходиться и возвращаться к единоличным проектам. Airbnb обрела аудиторию, и эта аудитория росла. Они были на подъеме.

В терминологии Кремниевой долины Чески, Геббиа и Блечарзик достигли так называемой точки «рыночной востребованности» – заветной цели и жизненной вехи любого стартапа. На практике это значит, что у идеи есть хороший рынок с реальными платежеспособными потребителями и продукт, который востребован этим рынком. Считается, что сам термин стал широко использоваться с подачи Марка Андриссена – знаменитого предпринимателя, венчурного капиталиста, теоретика и гуру несметных полчищ стартаперов из Кремниевой долины. Рыночная востребованность – главное первое достижение, без нее компании не существует. Тысячи стартапов гибнут, так и не достигнув этой точки. Девиз Y Combinator «Делать то, что нужно людям» говорит о том же самом. Для Чески, Геббиа и Блечарзика этот важный момент наступил в апреле 2009 года, когда «обнадеживающие шевеления» переросли в полноценный поток выручки. Их продукт оказался нужен людям. При этом заинтересованность в нем росла: к августу 2009 года выручка в 1000 долларов в неделю возросла до 10 000, а еженедельный объем бронирований на Airbnb составлял 100 000 долларов.

Такой рост подразумевал и сложности. Теперь фокус смещался на долгосрочную перспективу: нужен был некий план, некая дорожная карта, некая стратегия. Нужны были сотрудники. Нужна была корпоративная культура. В общем, теперь нужно было стоить компанию, которая будет выпускать созданный ими продукт.

Между тем команда по-прежнему состояла всего из троих человека. Они вместе работали по восемнадцать часов в сутки без выходных, да и всем остальным занимались по большей части тоже вместе. «Нам вот только еще форменных роб не хватало», – говорил впоследствии Чески, выступая с лекцией о корпоративной культуре перед слушателями спецкурса «Как стартуют стартапы» в Стэнфордском университете. Еще во времена YC они подумывали о решении самой своей насущной проблемы – найме первого инженера-разработчика, теперь же это стало критически необходимым. Блечарзик по-прежнему выполнял всю техническую часть работы самостоятельно.

Кроме этого, они стали представлять себе компанию, которую хотели бы построить, и пришли к выводу, что важнейшее значение будет иметь появление в ней правильных людей. К подобным решениям нельзя было подходить легкомысленно. Чески прочитал несколько книг на тему корпоративной культуры и понимал, что ему и его коллегам надо очень внимательно относиться к тому, кого они приведут в компанию. «Я считаю, что, нанимая своего первого разработчика, вы как бы привносите в компанию новую ДНК», – говорит Чески в своем выступлении в Стэнфордском университете. Другими словами, они искали не просто человека, который сделает несколько новых функций в системе, а человека, который при благополучном стечении обстоятельств сможет привести за собой сотни новых работкиов. Поэтому качественный найм первого сотрудника имел для создателей первостепенное значение.

Они составили список компаний, чью корпоративную культуру хотели бы взять за образец. Пару раз в неделю они завтракали в кафе около дома вместе с Грегом Макаду, ставшим

одним из их ближайших наставников; благодаря сети контактов Sequoia у них появилась возможность выйти на такие компании, как Zappos, чья корпоративная культура их особенно привлекала, а также Starbucks, Apple, Nike и прочие. Во время одного из завтраков он попросили Макаду познакомить их с CEO Zappos Тони Шэем – Zappos являлась портфельной компанией фонда, так что Макаду знал Шэя лично. По дороге к своей машине он написал короткое письмо Шэю по электронной почте, а позвонив на следующий день, Чески с удивлением узнал, что он в Лас-Вегасе осматривает штаб-квартиру Zappos вместе со своими коллегами.

Основатели обратили внимание на то, что у всех компаний, которыми они восхищаются, имеется четко сформулированная миссия и набор «ключевых ценностей». Этим несколько затасканным словосочетанием обозначают основные принципы, определяющие внутреннюю жизнь компании, а также ее отношения с потребителями, акционерами и прочими заинтересованными лицами. В Кремниевой долине на ключевых ценностях слегка помешались. Тем не менее эксперты по организационному поведению считают их критически важными для понимания компании, какие люди ей требуются, особенно в период ее формирования на ранних этапах развития.

Чески, Геббиа и Блечарзик решили сформулировать собственные ключевые ценности прежде, чем приступать к поиску наемных сотрудников. В итоге образовался список из десяти качеств, в числе которых были «адски трудолюбивый олимпиец», «создатель семейной атмосферы» и «энтузиаст Airbnb». (В 2013-м этот первоначальный список сменил новый набор из шести ценностей, вновь сокращенный и уточненный в 2016 году.) Они начали осматривать кандидатов – очень и очень многих кандидатов. После нескольких месяцев листания резюме и собеседований они в итоге остановились на своем коллеге по Y Combinator Нике Грэнди – создателе не получившего дальнейшего развития стартапа в области поиска информации. Он верил в продукт Airbnb, знал, что он работает и пользуется спросом, и был рад возможности участвовать в его развитии. Пройдя ряд собеседований, он приступил к работе в конце лета 2009 года в качестве инженера. Свою мастерскую он оборудовал в гостиной квартиры на Рауш-стрит. С этого момента количество сотрудников стало потихоньку расти: в течение нескольких месяцев основатели наняли еще нескольких инженеров и первых специалистов по работе с клиентами. Грэнди вспоминал о своем впечатлении от работы в квартирной обстановке: «Это была сосредоточенная суета. Я появился как раз в тот момент, когда они уже проделали огромную и отнюдь не легкую работу в области рыночной востребованности... начав у самого подножия крутой кривой роста, обернувшейся невероятным приключением».

Процесс собеседований отличался насыщенностью даже по меркам Кремниевой долины. Кандидат наук в области биотехники Джо Заде из Калифорнийского технологического института приступил к работе в мае 2010 года в качестве третьего инженера (сейчас он вице-президент по продукту). Он вспоминает, что процесс приема на работу длился больше месяца и включал в себя два телефонных скрининга и две личные встречи с инженерами 1 и 2, предшествовавшие встрече с Блечарзиком. За ней следовала встреча с Геббиа и Чески, после чего он еще два раза приезжал в компанию, чтобы побеседовать с каждым из сотрудников офиса («Думаю, некоторые из них были летними стажерами», – замечает Заде.) В общей сложности он прошел через пятнадцать часов собеседований, а затем получил домашнее задание по программированию, которое нужно было выполнить максимум за три часа.

Заде говорит, что сразу понял, что имеет дело с уникальной возможностью. Ему понравились энергия и энтузиазм, которые он ощутил, ступив на порог квартиры на Рауш-стрит («Они ощущались просто физически», – говорит он), а встречу с Чески и Геббиа он называет «самым прикольным собеседованием в жизни» (помимо прочего, они поговорили о своих любимых супергероях). Кроме того, Заде считает, что путь в Airbnb ему указал целый ряд странных совпадений. О существовании компании он услышал за несколько недель до первого собеседования, получив от друзей SMS с рассказами о сервисе, которым они воспользовались.

Через несколько дней он проходил собеседование в другой компании из Кремниевой долины, и сотрудник, которого попросили отвезти его на вокзал, всю дорогу восторженно рассказывал о том, какая Airbnb классная компания. Вечером он зашел на Airbnb.com, и первым, что попалось ему на глаза, было предложение снять дом в Висконсине, построенный Фрэнком Ллойдом Райтом, по цене 300 долларов за ночь. Во время своей учебы в аспирантуре в Лос-Анджелесе Заде заинтересовался архитектурой и Райтом, и вот сайт компании, о которой ему столько рассказывали, предлагает ему возможность остановиться в одном из домов авторства Райта. Наткнувшись на следующее утро в Hacker News на объявление Блечарзика о поиске инженера в Airbnb, он немедленно откликнулся. «Все это было как огромная неоновая вывеска со словами: «Тебе необходимо пойти работать в эту компанию», – говорит Заде.

К лету 2010 года в квартире на Рауш-стрит работало примерно двадцать пять человек. Встречи и совещания устраивали в спальнях, а основателям случалось проводить интервью на лестничной клетке, в ванной или на крыше. Отчасти для того, чтобы освободить место, отчасти, чтобы испробовать собственный продукт, Чески съехал и в течение почти целого года арендовал жилье через Airbnb.

Маленькие хитрости роста

На этом этапе количество пользователей сервиса постоянно росло, но компания по-прежнему оставалась малоизвестной, и информирование о ее деятельности оставалось важнейшей задачей. Основатели продолжали направлять на рост максимум собственных усилий. В большинстве случаев появление новых пользователей и предложений было результатом работы с медиа и устной рекламы, а также частых поездок Геббиа и Чески на крупные общественные мероприятия, где они применяли свои методы партизанского маркетинга для «подключения» очередной группы потенциальных клиентов.

Имелось у них также и секретное оружие в лице Блечарзика, который искусно применял новые инструменты и технологии для создания «маленьких хитростей» роста. Например, он разработал технологию взаимодействия с рекламным сервисом Google AdWords, позволяющую более эффективно выходить на пользовательскую аудиторию Airbnb в разных городах. Кроме этого, он придумал хитроумный ход, использующий лазейку в Craigslist. В 2009 году Craigslist являлся одним из немногих сайтов-гигантов с несколькими десятками миллионов пользователей, однако ловким рекламщикам и предпринимателям не составляло особого труда использовать его в своих целях. Блечарзик создал средство интеграции в один клик в виде кнопки, встроенной в электронное письмо, которое Airbnb отправляла своему пользователю. Кликнув кнопку, получатель письма мгновенно переводил свои предложения из Craigslist в Airbnb. Предложения оставались доступными для просмотра в Craigslist, однако заказы перенаправлялись на Airbnb. Многих в сообществе разработчиков восхищала изобретательность, с которой это было сделано, особенно учитывая тот факт, что у Craigslist отсутствовал открытый АПП (то есть интерфейс программирования приложений, определяющий порядок взаимодействия программных средств между собой). «Это было то, чего точно не было ни у кого больше, наше ноу-хау», – говорит Блечарзик. Некоторые из экспериментов с Craigslist становились объектами критики. Например, компанией были наняты фрилансеры для рассылки пользователям Craigslist электронных писем с предложением перейти на Airbnb. (Компания утверждает, что использование ресурса Craigslist в те годы было обычной практикой и что она не знала о том, что нанятые фрилансеры занимаются бессмысленным спамом. Узнав об этом, она немедленно остановила их деятельность.) Ну, и конечно, не стоит забывать, что в походе на SXSW в 2008 году они переманили к себе своего первого «хозяина» Тенцзы Ле именно из Craigslist.

С течением времени, по мере того как рост набирал скорость, эти маленькие хитрости утрачивали свое значение. Но их значение трудно переоценить: неизвестно, смогла бы компа-

ния расти с такой же скоростью, не применяя эти «бесплатные инструменты развития», как называет их Блечарзик.

Так как же все-таки работает Airbnb? Бизнес-модель компании во многом схожа с eBay: она сводит покупателей с продавцами и берет за это комиссию, которую называет «сбором за услуги для того, чтобы платформа Airbnb могла функционировать», как любезно сообщается на сайте компании. Это доход компании. Размер сбора для путешествующих варьируется между 6 и 12 процентами – чем выше сумма за аренду, тем ниже сбор. Хозяева платят три процента в покрытие затрат на перевод средств.

Таким образом, если путешественник бронирует размещение на одну ночь за 100 долларов, а сбор составляет 12 процентов, то он заплатит 112 долларов (не считая платы за дополнительные услуги, например, за уборку, которую может взимать хозяин). Из них Airbnb берет себе 12 долларов, а также 3 доллара сборов с хозяина (таким образом, хозяин получает 97 долларов). Путешественник производит оплату в момент бронирования, но Airbnb держит средства у себя в течение 24 часов с момента заселения, чтобы обеспечить соответствие услуги ожиданиям гостя. Услуги хозяев можно оплатить переводом на счет, через PayPal или с дебетовой банковской карты (до недавнего времени можно было и по старинке – выписать банковский чек и отправить его почтой).

Платформа Airbnb обслуживает две стороны рынка – путешественников и потенциальных путешественников и тех, кто хочет сдать в аренду свое жилище. При этом существует определенный рыночный перекося: спрос (то есть путешествующих), естественно, значительно больше предложения (арендодателей), и наращивать его, заинтересовывая недорогими и интересными местами для ночлега, значительно проще, чем находить людей, готовых создавать себе дополнительные проблемы с гостями в доме. «Это самая сложная из всех историй обеспечения соответствия предложения спросу, которые я знаю», – говорит автор книги «Экономика взаимности» Арун Сундарараджан. На момент написания этих строк у компании, успешно разместившей более ста миллионов гостей, в наличии всего три миллиона предложений, при этом далеко не каждое из них может быть доступно в любой момент времени. При выходе на новый рынок Airbnb приходится растить обе его стороны, и с ростом предложения (хозяевами) всегда дела обстоят неизбежно хуже. Вот почему структура вознаграждения практически полностью формируется гостями. Трехпроцентный сбор за бронирование предназначен в основном для покрытия расходов на перевод средств. Более того, Airbnb обеспечивает хозяевам не только арендные поступления, но и бесплатную профессиональную фотосъемку, а также оказывает множество других знаков внимания – от подарочных кофейных кружек до публикации их историй у себя на сайте и бесплатных поездок на различные корпоративные мероприятия и ежегодные собрания акционеров.

Бизнес Airbnb во многом основан на использовании сетевого эффекта: чем больше предложений появляется на сайте, тем привлекательнее он становится для любого путешественника, ведь у него появляется больший выбор. А чем больше люди путешествуют, тем больше становится интерес к размещению предложений на Airbnb, поскольку растет потребление. В случае Airbnb имеет место глобальный сетевой эффект. Поскольку ее продукт прямо подразумевает перемещение из пункта А в пункт Б, он влечет за собой быстрое и недорогое перекрестное опыление: вполне вероятно, что турист из Франции, использовавший Airbnb в Нью-Йорке, захочет стать хозяином у себя дома или похвалит компанию своим друзьям, добавив ей узнаваемости и в конечном итоге способствуя росту предложений в регионе. Пункты А и Б могут находиться на противоположных концах земного шара, так что опыление новых рынков происходит быстро, дешево и органично, без необходимости выезда сотрудников или создания местных команд. В этом состоит огромное отличие Airbnb от, например, Uber, продукт которой требует физического участия представителей компании в запуске на каждом новом рынке и немалых вложений в новый маркетинг, сотрудников и прочих ресурсов. Подавляющая

часть прироста клиентской базы Airbnb – и по части гостей, и по части хозяев – происходит естественным образом благодаря глобальному сетевому эффекту путешествий.

Размеры и масштаб операций Airbnb можно оценить с разных сторон. Самое простое – обратить внимание на 140 миллионов размещений с момента создания сервиса. 3 миллиона активных предложений (80 процентов которых находятся за пределами Северной Америки) делают Airbnb обладательницей крупнейшего «номерного фонда» в мире, намного большего, чем у любой из гостиничных сетей. (Самый большой номерной фонд имеет Marriott International. После поглощения Starwood он составляет 1,1 миллиона номеров.) Но Airbnb – не гостиничная сеть. Количество предложений изменяется ежедневно: оно возрастает в связи с какими-то крупными мероприятиями, кроме того, большое количество предложений периодически становится недоступным в связи с планами хозяев. Таким образом, само по себе количество предложений не коррелирует напрямую с заполняемостью или объемом операций в денежном выражении, хотя и указывает на масштаб деятельности. Компания работает в 191 стране (как любят подчеркивать ее представители, везде, кроме Ирана, Сирии и Северной Кореи) мира и охватывает 34 000 городов. Инвесторам Airbnb нравятся прежде всего ее эффективность и темпы ее роста. Поскольку экспансия обходится дешево, общая сумма расходов за восемь лет составила, оценочно, менее 300 миллионов долларов. Для сравнения, затраты коллег по экономике совместного потребления из Uber составили 1,2 миллиарда долларов только за первую половину 2016 года. На протяжении восьми лет подряд Airbnb растет как на дрожжах. На момент написания этих строк компания сообщала о том, что количество пользователей еженедельно увеличивается на 1,4 миллиона человек, а количество размещенных гостей к началу 2017 года достигнет 160 миллионов. По прогнозам инвесторов, в 2016-м выручка компании должна составить 1,6 миллиарда долларов при положительном денежном потоке.

Правило трех кликов Стива Джобса

Вопрос, который чаще всего задают по поводу Airbnb, звучит примерно так: почему получилось именно у них, хотя похожие сайты (Couchsurfing.com, HomeAway.com, VRBO.com, да и тот же Craigslist) уже существовали? Как Airbnb, в отличие от всех остальных, удалось сделать краткосрочную аренду популярной?

Во многом это объясняется самим продуктом. «Продукт» – неопределенный и всеохватный термин, под которым в мире технологий подразумевается все, вытекающее из идеи. Это, собственно, сам интернет-сайт или приложение, то, как они смотрятся, какие технические решения в них применены, как ими пользуются, как устроено взаимодействие с потребителем («опыт пользователя»). Самый первый продукт Airbnb представлял собой эксцентричную идею в форме сайта на WordPress, но уже к третьему перезапуску на съезде демократов в Денвере создатели компании расширили горизонт своего видения. Простая платформа поиска жилья на время конференций превратилась в интернет-сайт, на котором снять комнату в частном доме столь же легко, как забронировать номер в гостинице. С самого начала Чески и Геббиа настаивали на определенных качествах сайта и пользовательского опыта, в первую очередь на удобстве использования и простоте. Предложения должны были выглядеть красиво. И, основываясь на знаменитом правиле Стива Джобса (создавая айпод, Джобс хотел, чтобы добраться до нужного пользователю трека можно было всего в три клика), сооснователи решили, что клиенты должны иметь возможность забронировать себе жилье за три клика.

Чески и Геббиа были дизайнерами, выпускниками Школы дизайна, и технического образования не имели. На ранних этапах это отпугивало многих инвесторов, но в итоге оказалось одним из важнейших преимуществ. Для Чески и Геббиа дизайн не сводился только к внешнему виду объекта. Он включал в себя изделие, процесс взаимодействия с ним и клиентский опыт. Позднее этот подход будет проявляться во всех аспектах их бизнеса – в развитии куль-

туры, планировке офисов, структуре компании и ведении заседаний совета директоров. Но на ранних этапах речь шла в основном о том, как выглядит сайт и насколько просто и удобно им пользоваться. Выражаясь техническим языком, они «оптимизировались» под эти цели.

Фокус на дизайне, а также то, что компания занимается недвижимостью и путешествиями, могут способствовать представлению о том, что Airbnb не является компанией высоких технологий. Тем не менее создание платформы с самого начала требовало решения технических задач высокого уровня. Создание и совершенствование каждого из значительного числа функциональных элементов сайта, в том числе системы расчетов, клиентского сервиса и отзывов, являлось сложной технической проблемой, на решение которой требовалось время, а занимался всем этим один Блечарзик.

Самой трудной частью стали расчеты. Чтобы забронировать комнату на сайте было столь же легко, как в отеле, требовалась безупречно функциональная современная система онлайн-платежей. Кроме того, система должна была обеспечивать перевод 97 процентов суммы оплаты на личный счет хозяина. В преддверии запуска на съезде демократов Блечарзик обратился к опыту Amazon. Их новая платежная система, основанная на облачных технологиях, позволила бы Airbnb получать деньги от одного человека и переводить их другому, не становясь при этом банком. В то время такая система была абсолютной новинкой, и детальное представление о ней в мире разработчиков отсутствовало, так что Блечарзику потребовался месяц на то, чтобы привести ее в рабочее состояние и показать Чески и Геббиа.

Но Чески и Геббиа оказались не в восторге от увиденного. Они сочли интерфейс ужасным, чересчур перегруженным и содержащим слишком много напоминаний об Amazon. Они забраковали это решение и решили попробовать стать посредниками – получать деньги на свой банковский счет, а затем переводить их клиентам. С таким вариантом тоже были связаны определенные сложности: в случае каких-нибудь мошеннических схем или спорных ситуаций не по вине Airbnb ответственность по немедленному возврату денег плательщику все равно возлагалась на компанию. По этой причине и от данной схемы пришлось отказаться, однако сооснователи решили продолжать поиски именно в этом направлении: для клиентов такой вариант был самым простым. К началу съезда Блечарзик внедрил решение на основе PayPal, но в конечном итоге он создал комплексную систему расчетов, учитывающую особенности стран присутствия и валютного регулирования, которая позволяет ежедневно осуществлять несколько сотен тысяч переводов на личные счета. Система расчетов Airbnb постоянно совершенствуется, и хотя клиенты компании вряд ли обращают внимание на ее техническую изощренность, ее по достоинству ценят в среде специалистов.

С учетом того, что компания направляет незнакомых людей на ночлег в частные жилища, было критически важно создать надежную систему клиентского сервиса. Сегодня это подразделение (которое теперь называется «Служба впечатлений клиентов») – самое многочисленное в компании, но большую часть 2009 года все входящие звонки принимал на свой мобильный Геббиа. А в списке задач Блечарзика числилось создание адекватной постоянно действующей платформы клиентского сервиса, которая могла бы стать «службой одного окна» для сотен тысяч людей, ежедневно пользующихся услугами Airbnb.

Другая задача заключалась в определении или создании алгоритма, позволяющего связать конкретные запросы гостей с подходящими предложениями. Может показаться, что это достаточно просто – нужно только сопоставить даты запроса и наличие предложений в соответствующей местности. Однако подбор предложений, которые могут заинтересовать данного конкретного человека, был и остается сложным процессом. Каждое предложение уникально не только по своему составу, месторасположению и стоимости, но и датам наличия, хозяевам и правилам пребывания, а также пожеланиям относительно гостей, которые определяют хозяева. Основатели понимали, что для успеха предприятия этот двусторонний и в высшей степени персонализированный процесс должен давать результат, который не просто удовлетворит

и гостя, и хозяина, но понравится им так сильно, что они продолжают пользоваться платформой и расскажут о ней своим друзьям.

На заре существования Airbnb возможности поиска были вполне незамысловатыми: результаты определялись соответствием предложений в определенной географии нескольким базовым критериям – количеству гостей, срокам и наличию дополнительных удобств. Однако с течением времени компания перешла к более совершенным алгоритмам, учитывающим, в частности, качество услуг, поведенческие особенности хозяев и их предпочтения в части бронирования. Например, на основе анализа поведения своих клиентов в прошлом Airbnb способна определить, кто из хозяев предпочитает заблаговременное бронирование, а кому подойдет вариант, когда это делается в последний момент. Этот критерий учитывается при выдаче результатов поиска, чтобы максимально понизить возможность отказа при бронировании – система старается связывать запросы на срочное размещение с предложениями хозяев, которых устраивают такие сроки.

Со временем технология поиска и выдачи результатов на Airbnb становится все более изощренной. Сейчас четыре сотни разработчиков и платформа машинного обучения компании шаг за шагом приближают Airbnb к заветной цели: умению отобрать из десяти тысяч предложений на определенные даты пять-шесть тех, которые лучше остальных подойдут данному конкретному пользователю.

На протяжении 2009-го и 2010 годов Airbnb продолжала совершенствовать свой продукт, добавляя новые функции. Например, был добавлен список пожеланий в стиле Pinterest, в который пользователи могли включать места, куда им особенно хочется попасть, а также посмотреть на выставленные на всеобщее обозрение списки пожеланий знаменитостей. Появилась возможность привязать свой аккаунт в Airbnb к аккаунту в Facebook. Выяснив, что профессиональные изображения в предложении увеличивают частоту бронирования в два-три раза, компания расширила свою программу бесплатного фотографирования с тысячи до пяти тысяч фото в месяц, и это соответствующим образом подстегнуло рост продаж.

Возможности быстро внедрять все эти новшества в большой степени способствовало то, что Airbnb появилась на свет в эпоху облачной обработки данных. Вместо того чтобы приобретать и строить дорогие и ресурсоемкие серверные хранилища данных и дата-центры, компания могла держать всю свою онлайн-инфраструктуру в облаке, арендовав инструментарий и сервисы у облачных провайдеров, и практически полностью перейти на внешние вычислительные мощности. Все эти функции были переведены на Amazon Web Services – дочернюю компанию гиганта интернет-торговли, доминирующую на рынке предоставления услуг облачной обработки данных для бизнеса. Инженерно-техническому персоналу не потребовалось тратить силы и время на создание и поддержание сложной инфраструктуры, и он мог полностью сосредоточиться на обеспечении надежной работы сайта и решении задач основного бизнеса компании. Это вряд ли стало бы возможным, пояись компания чуть раньше.

Использование инновационных технологий принесло Airbnb большую пользу, однако все они тоже были новинками и не всегда работали столь же надежно в те дни, как работают сегодня. Обеспечение устойчивой работы сайта было непростой задачей в связи с возможностью неожиданных сбоев или, как выражается Блечарзик, «всего, чего угодно». Первые полтора года, если не дольше, большая часть его работы состояла просто в поддержании рабочего состояния платформы. Он запрограммировал свой телефон так, чтобы каждый раз при обрушении сайта на экране появлялось сообщение «Матрасы сдулись!». Как только сайт снова вставал, появлялось сообщение «Матрасы надулись!». «Эта штука долбала меня постоянно, чуть ли не через день, часто среди ночи», – жалуется Блечарзик.

Тем не менее именно высокий технологический уровень во многом обеспечивал рост компании. С первого раунда финансирования Sequoia главной проблемой Airbnb стал не рост как таковой, а соответствие его темпам. По данным TechCrunch, за 2010 год количество бро-

нирований возросло на 800 процентов. К ноябрю того года через Airbnb прошло семьсот тысяч суток бронирований, причем 80 процентов этого количества пришлось на предыдущие шесть месяцев. К этому моменту команда въехала в новый офис на Десятой улице в Сан-Франциско.

На компанию стали обращать внимание некоторые из известных инвесторов. Весной 2010 года основатели получили приглашение на встречу, которой они добивались уже довольно давно, – с Ридом Хоффманом, сооснователем LinkedIn и партнером в венчурном фонде Greylock Partners. Изначально концепцию Airbnb представили ему как некую разновидность Couchsurfing, и он не проявил интереса. «Впервые мне рассказывал о них человек, мало смысливший и в том, о чем говорит, и в том, как надо продавать идеи. Балбес какой-то», – говорит Хоффман. Но сооснователь Yelp и один из первых бизнес-ангелов Airbnb Джереми Стоппелман убедил Хоффмана в том, что идея замечательная и ему просто необходимо встретиться с создателями компании.

Через десять дней основатели Airbnb прибыли на встречу с Хоффманом в офис Greylock на улице Сэнд Хилл Роуд в городе Менло-Парк – Мекке венчурного капитала. По словам Хоффмана, уже через пару минут ему стало ясно, что концепция не имеет ничего общего с Couchsurfing; это была намного более оригинальная и масштабная идея, своего рода eBay для жилья. Он прервал их на полуслове и сказал, что продавать идею ему не надо. «Я сказал: «Знаете, я и так точно сделаю вам предложение. Поэтому давайте переведем ваше выступление в рабочую плоскость. Поговорим о ваших проблемах, а стандартную презентацию можно свернуть». В ноябре Airbnb объявила о раунде серии «А» на сумму 7,2 миллиона долларов под руководством Greylock Partners. (Хоффман говорит, что он усвоил этот урок: когда какой-то балбес не может внятно представить бизнес, не делай выводов, дождись корректной презентации.)

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.